159.9
L66

BUSINE$$TECH
INTERNATIONAL PRESS

PERSONALITATE

Puzzle

Studiază personalitatea fiecăruia
și vei avea un loc de muncă
productiv, bine organizat,
captivant și reconfortant!

continuarea celebrului best-seller

PERSONALITATE Plus

FLORENCE LITTAUER & MARITA LITTAUER

8. Melancolicul perfect: Deja lucrurile sunt perfecte! 91
9. Colericul puternic: Deja deţin controlul! 103
10. Flegmaticul liniştit: Deja ne relaxăm! 117
11. Diverse combinaţii ale trăsăturilor temperamentale diferite 135

PARTEA III .....

Nevoile emoţionale ale personalităţilor din puzzle: Cum să foloseşti *puzzle-ul personalităţilor* la locul de muncă 157
12. Personalităţile şi nevoile lor emoţionale 159
13. Nevoia emoţională a sangvinicului popular: Priveşte-mă! 167
14. Nevoia emoţională a melancolicului perfect: Înţelege-mă! 171
15. Nevoia emoţională a colericului puternic: Apreciază-mă! 179
16. Nevoia emoţională a flegmaticului liniştit: Respectă-mă! 187
17. Compatibilitatea personalităţilor în echipă 195
18. Reclama şi vânzarea văzute prin prisma fiecărei personalităţi din puzzle 211
19. Să jucăm *puzzle-ul personalităţilor* 225
20. Reconstituiţi *puzzle-ul personalităţilor* în locul unde vă desfăşuraţi activitatea 251

Anexa A: Profilul tău de personalitate 267
Anexa B: Definirea termenilor din testul pentru determinarea profilului de personalitate 277
Anexa C: Descrierea succintă a personalităţilor 291
Florence Littauer & Marita Littauer - despre autoare ...299
Lista cărţilor recomandate de editor 300

PREFAŢĂ

Instrumente simple pentru construirea unei vieţi mai bune

În timpul celor douăzeci şi cinci de ani în care Fred şi cu mine am vorbit şi am scris despre cele patru tipuri fundamentale de temperamente, am învăţat că dacă dai unei persoane un instrument atât de simplu încât să poată învăţa imediat cum funcţionează fără a trece printr-un proces de instruire, persoana respectivă nu va ezita nici un moment să îl utilizeze. Sunt atât de mulţi cei care trec prin viaţă lipsiţi de instrumentele necesare dezvoltării, sperând că vor primi într-o zi un echipament care să funcţioneze de la sine! Înţelegerea personalităţilor este un instrument eficient pe care îl puteţi aplica imediat!

La început, Fred şi cu mine ţineam seminarii pentru cupluri la noi acasă, tratând studierea personalităţilor ca pe un joc de societate. Am fost uluiţi să vedem căsnicii salvate şi vieţi schimbate chiar sub ochii noştri, din momentul în care oamenii au început să-şi înţeleagă trăsăturile temperamentale înnăscute şi să îşi dea seama că diferit nu înseamnă greşit. Pe măsură ce ei le-au împărtăşit şi prietenilor entuziasmul pentru noile lor percepţii, am fost rugaţi să dăm consultaţii unor grupuri din ce în ce mai mari şi să folosim personalităţile ca pe un instrument în procesul de autocunoaştere. Am ţinut multe seminarii în care arătam cum să ne dezvoltăm punctele forte şi cum pu-

tem - prin încredere şi efort susţinut - să ne învingem slăbiciunile, dar la un moment dat, nu am mai reuşit să ţinem pasul cu cererea. Într-un final, Fred şi cu mine, am renunţat la slujbele noastre şi ne-am dedicat celor care voiau să se cunoască mai bine pe ei înşişi şi să-i înţeleagă şi pe cei din jur. Întotdeauna am îmbinat informaţiile pe care le predam cu cuvintele Bibliei şi am putut vedea roadele muncii noastre când mii de oameni au început să perceapă altfel posibilitatea de a se analiza pe sine şi de a se înţelege cu cei din jur.

Când nu avem instrumente simple cum sunt cărţile *Personalitate Plus* (editată în România de Business Tech International Press, PO Box 42-96 Bucureşti) şi *Personalitate Puzzle* care să ne ajute să-i înţelegem pe ceilalţi, tindem să îi judecăm din perspectiva felului nostru de a fi şi să îi condamnăm atunci când nu corespund propriei noastre reprezentări. În cartea sa, *My Utmost for His Highest*, Oswald Chambers scria:

> „Nu suntem sinceri unul cu celălalt în ceea ce priveşte faptele; suntem sinceri doar în ideile pe care ni le facem unii despre ceilalţi. Totul este fie minunat şi frumos, fie dezgustător şi josnic în funcţie de părerile pe care le avem. Trebuie să ajungem să vedem bărbaţii şi femeile aşa cum sunt în realitate şi să renunţăm la cinism şi la folosirea cuvintelor jignitoare sau tăioase."

Pentru a vedea adevărata faţă a oamenilor, pentru a nu mai avea cuvinte cinice, jignitoare sau tăioase de spus, trebuie să înţelegem principalele tipare ale personalităţii şi să realizăm că oamenii diferiţi de noi nu "există pentru a ne enerva". Ei doar văd viaţa dintr-o altă perspectivă.

Am scris cărţi în care am dezvăluit modul în care pot fi aplicate cunoştinţele despre personalităţi în cazul căsătoriei, persoanelor dificile, relaţiilor familiale, politicienilor, depresiei şi traumei din perioada copilăriei. Au fost oameni care m-au

tot întrebat, de-a lungul anilor: „Când ai de gând să scrii o carte despre modul în care interacţionează personalităţile în cazul afacerilor?". Iat-o.

Personalitate Puzzle vă va ajuta să faceţi să funcţioneze eficient împreună personalităţile unice de care sunteţi înconjuraţi la locul de muncă sau în orice alt tip de activitate de grup care necesită relaţionarea cu alţi oameni ce nu par să vadă lucrurile din aceeaşi perspectivă cu a voastră.

Împreună cu Fred, am ţinut discursuri pentru diverse grupuri - la conferinţe religioase, la congrese de medicină şi stomatologie, la seminarii motivaţionale organizate de sistemele de vânzări în reţea şi altele - învăţând, astfel, că oamenii se află în căutarea unor instrumente simple care să le rezolve probleme complicate. Fiica noastră, Marita, a început să înţeleagă personalităţile de la o vârstă fragedă şi a predat personalului mai multor companii, persoanelor care se ocupă cu planificarea întrunirilor, liderilor religioşi, în aceeaşi măsură în care s-a ocupat de coordonarea propriului nostru personal.

Am combinat în această carte experienţele şi cunoştinţele noastre pentru a vă putea oferi instrumente simple cu care să vă puteţi construi o viaţă mai bună atât pentru voi înşivă, cât şi pentru familia voastră şi colegii de serviciu pe care îi aveţi.

Biblia ne spune: „Dacă este cu putinţă, întrucât atârnă de voi, trăiţi în pace cu toţi oamenii" (Romani, 12:18).

Atunci când vom înţelege toate "piesele" care formează *puzzle-ul personalităţilor*, vom ajunge să trăim în pace cu toţi oamenii.

Cu dragoste, bucurie şi pace,

Florence Littauer
Lake San Marcos, CA
vara anului 1992

INTRODUCERE

Să vezi imaginea de ansamblu

Vă amintiţi cât de încântaţi eraţi în copilărie atunci când primeaţi cadou un nou puzzle? Poate că era vorba de un cadou de Crăciun sau de aniversare, sau poate că era oferit de un părinte sau un prieten generos. Întrucât cutia era sigilată, ştiaţi sigur că toate piesele se aflau la locul lor. Prin urmare, jocul nu putea să aibă lipsuri.

Poate că unii dintre voi aţi rupt cât mai repede ambalajul cutiei, aţi ridicat-o şi aţi agitat-o astfel încât piesele au căzut unele peste altele pe masă. Vă plăcea la nebunie să reconstruiţi chipurile şi florile, dar vă pierdeaţi interesul în cazul în care era prea multă iarbă sau dacă nimeni din jur nu dorea să vi se alăture la joc.

Alţii poate că aţi luat un cuţit ascuţit pentru a tăia panglica şi a putea, astfel, să deschideţi cutia cu grijă. Aţi ridicat cu grijă capacul şi nici nu v-aţi gândit să începeţi jocul până nu aţi analizat situaţia şi nu aţi împărţit piesele pe categorii. Le-aţi scos pe toate cele care stau la margine, pentru a putea realiza un cadru. Aţi creat un sistem, aţi plasat cu grijă toate piesele şi, în cazul în care fratele mai mic s-a apropiat de joc şi a stricat ceea ce realizaserăţi, este posibil să fi stat supăraţi întreaga zi.

Unii dintre voi aţi înşfăcat imediat cutia pentru ca ea să nu ajungă în mâinile fraţilor mai puţin ageri, aţi deschis-o repede

şi le-aţi spus celorlalţi ce aveau de făcut. „Tu trebuie să găseşti toţi soldaţii, tu caută toţi munţii..." V-aţi entuziasmat atât de mult la ideea de a pune ordine în ceea ce aparent era o dezordine iremediabilă şi de a transforma totul într-o imagine frumoasă, încât i-aţi speriat pe unii dintre jucătorii mai timizi şi aţi sfârşit prin a rezolva puzzle-ul singur.

Alţii aţi rămas probabil, pentru un timp, pironiţi în faţa jocului, în speranţa că întregul procedeu ar deveni mai simplu dacă rezultatul scontat v-ar preocupa adânc. Voiaţi să nu vă grăbiţi şi să rezolvaţi problema atunci când veţi avea chef, dar sora mai mare v-a spus că sunteţi retardat şi a început să râdă. După un timp aţi renunţat, lăsându-i pe ceilalţi să preia jocul şi aţi conchis că „acest lucru cere prea multă muncă".

Vă recunoaşteţi într-unul dintre aceste patru tipuri comportamentale? Sunteţi oare un sangvinic popular care îşi doreşte ca totul să fie distractiv, dar care îşi concentrează atenţia asupra unui lucru doar pentru puţin timp?

Sau poate un melancolic perfect, care crede că dacă un lucru merită să fie făcut, atunci merită să fie făcut perfect?

Sau un coleric puternic, ce îşi doreşte să comande şi care se supără atunci când cei din jur nu văd lucrurile în acelaşi fel?

Sau poate un flegmatic liniştit, care preferă să nu intre în joc dacă acest lucru cauzează probleme?

Când privim în urmă la diferenţele pe care le-am manifestat în copilărie atunci când ne-am întâlnit cu o problemă atât de simplă cum este rezolvarea unui puzzle, putem începe să înţelegem problemele de care ne lovim zilnic la locul de muncă. Unii dintre noi vin la lucru sperând să se distreze; alţii urmează strict regulile şi sunt inflexibili; alţii le spun mereu tuturor ce au de făcut, chiar dacă nu ei sunt cei care conduc; iar alţii fac întotdeauna compromisuri dacă pot evita, astfel, conflictele.

Cum am putea oare înţelege toate aceste diverse personalităţi?

Poate că dacă am înlătura acoperişul biroului în care lucrăm, al magazinului, al şcolii, al bisericii, al spitalului sau al locului de întâlnire şi am privi cu adevărat în interior, am vedea ceva asemănător unor piese de puzzle în dezordine.

Fiecare are un loc al său, dar este nevoie ca cineva să combine piesele în aşa fel încât să formeze o imagine armonioasă. Fiecare piesă care trebuie îmbinată are puncte forte şi puncte slabe, părţi rotunjite în plus sau în minus. Unele piese pot fi cu faţa în sus, altele cu faţa în jos, iar câteva dintre ele pot părea potrivite şi într-un alt loc, dar atunci când priviţi imaginea în ansamblu puteţi vedea că jocul de puzzle nu se rezolvă doar prin scoaterea pieselor din cutie.

Rezolvarea necesită muncă. Fiecare piesă a fost tăiată în aşa fel încât să aibă un loc specific şi nu altul. Culorile şi părţile de îmbinare îi permit să se încadreze perfect într-un singur loc. O piesă reprezentând iarbă poate părea să aibă forma corectă pentru a fi introdusă în zona de flori roşii, dar dacă facem acest lucru, imaginea pe care o construim nu va arăta niciodată la fel cu imaginea de pe capacul cutiei.

La fel se întâmplă şi în biroul în care lucraţi. Sunt mulţi aceia cu care colaboraţi zi de zi, oameni care au intrat în echipă cu anumite puncte forte şi puncte slabe.

Pot fi asemuiţi firelor liniştite de iarbă din imaginea de ansamblu din puzzle, punctelor strălucitoare ale unor corole de flori, pot fi asemuiţi cu figurile geometrice care menţin stabilitatea sistemului, sau cu elementele care definesc structura din puzzle.

Dacă privim locul nostru de muncă ca pe un joc uriaş de puzzle, putem vedea că toate piesele sunt necesare pentru a putea crea o imagine completă.

Unii pot fi mai fermecători decât alţii, dar dacă învăţăm să identificăm şi să clasificăm diferitele temperamente, putem afla cu uşurinţă locul adecvat pe care îl au în cadrul imaginii. Atmosfera şi productivitatea locului nostru de muncă se pot îmbunătăţi atunci când înţelegem că, în loc să formăm un grup de oameni puşi la întâmplare împreună, putem construi o unitate din diversitate - imaginea perfectă din puzzle.

Indiferent că sunteţi liderul sau o componentă a unui colectiv, a înţelege cum să rezolvaţi *puzzle-ul personalităţilor* vă va face timpul petrecut la muncă mult mai plăcut. Curând veţi deveni nerăbdători să mergeţi la muncă şi veţi privi fiecare zi ca pe o aventură.

Sunt oameni care îşi neglijează locul de muncă sau chiar casa doar pentru a participa la frustrante întruniri de voluntari doar pentru că oamenii de acolo sunt mult mai interesanţi decât cei pe care îi întâlnim în viaţa noastră de zi cu zi. Putem avea cu toţii un singur ţel sau interes comun, precum îmbunătăţirea condiţiilor din şcolile în care învaţă copiii noştri sau alegerea tapetului care va fi pus la toaleta femeilor de la biserica ai cărei enoriaşi suntem, dar venim la întrunire cu idei diferite despre cum să atingem ţelul propus şi chiar referitoare la imaginea generală ce ar trebui să rezulte în final. Această carte ne va ajuta pe toţi să identificăm şi să clasificăm diferitele temperamente în orice situaţie de grup, astfel încât să combinăm personalităţile într-un mare puzzle.

Cine este vinovatul?

Bonnie a venit la seminarul nostru intitulat sugestiv *Personalitate Plus*, în care este dezbătut materialul din cartea *Personalitate Plus* unde a aflat despre caracteristicile fiecărui tip de

temperament şi despre combinaţiile temperamentale care definesc personalitatea fiecăruia dintre noi. Ştie că sangvinicul popular este prietenos, optimist şi dornic de distracţie. Melancolicul perfect este un spirit analitic şi un geniu creator. Colericul puternic este un lider înnăscut, căruia îi place la nebunie să deţină controlul. Flegmaticul liniştit este plăcut şi echilibrat, îi place liniştea şi se fereşte de confruntări. Bonnie a aplicat cunoştinţele sale despre personalitate asupra familiei şi prietenilor, dar nu s-a gândit să aplice aceste principii şi la locul său de muncă. Avea o firmă de arhitectură peisagistică, care părea să meargă bine. Magazinul de desfacere era aglomerat şi se crease o lungă listă de clienţi care aşteptau.

Vânzătorul, Jim, un sangvinic popular, era încântător şi foarte plăcut, iar Roger, designer-ul - un melancolic perfect, meticulos şi creativ. Contabilul, Harry, era o combinaţie de flegmatic liniştit cu melancolic perfect - el era cel care plătea facturile, completa cecurile, nu crea nici un fel de probleme şi abia dacă ieşea vreodată din spatele micului său birou. Bonnie, fiind ea însăşi o combinaţie de coleric puternic şi sangvinic popular, iubea atât să deţină controlul cât şi să se distreze. Dar, aşa cum este tipic pentru această combinaţie, Bonnie era foarte legată de familie şi preocupată de problemele acesteia şi de acţiuni de caritate. La început, a condus singură afacerea, dar pe măsură ce lucrurile şi-au intrat în matcă, a început să petreacă din ce în ce mai puţin timp la birou. Venea de câteva ori pe săptămână pentru a dinamiza echipa şi pentru a le arăta angajaţilor că ea încă era şeful care le plătea salariile.

Bonnie a reuşit să ducă un trai bun datorită afacerii şi totul părea să meargă bine până în ziua în care contabilul Harry a chemat-o la birou pentru a-i spune că în bancă nu mai erau suficienţi bani pentru salarii.

- Cum adică nu mai avem bani?, a ţipat Bonnie.
- Nu mai avem nici un ban, a răspuns simplu şi calm Harry.
- Când s-a întâmplat asta? De ce nu mi-ai spus?
- Nu am vrut să vă deranjez.
- Să mă deranjezi! Să mă deranjezi! Nu-mi vine să cred că nu m-ai avertizat!

Reacţia tipică pe care o are colericul puternic în faţa problemelor este să găsească vinovatul, să îi stabilească vina, să ia măsurile necesare şi să meargă mai departe. În acest caz, contabilul părea să fie vinovatul. Primul gând al lui Bonnie a fost să îl concedieze. Era evident iresponsabil dacă lăsase lucrurile să meargă atât de departe. Să scăpăm de el, să aducem o altă persoană în locul lui, căreia să îi spunem să redreseze situaţia!

Jim vânzătorul, sangvinic popular, ştia să se joace cu nevoile emoţionale ale lui Bonnie. Şi-a arătat simpatia faţă de ea, fiind de acord că „ascuns în colţul acela strâmt" contabilul pierduse contactul cu realitatea.

Roger, designer-ul melancolic perfect, era descurajat. El îşi făcuse treaba cu loialitate şi credea că totul merge bine. Nu-i venea să creadă că se terminaseră banii. Latura sa uşor suspicioasă îl făcea să se întrebe dacă nu cumva Harry delapidase fondurile companiei. Când i-a menţionat lui Bonnie suspiciunea sa, aceasta s-a agăţat de posibilitate. Era gata să îl acuze pe Harry şi să cheme poliţia. Din fericire, Bonnie venise însoţită de un prieten cu un temperament flegmatic liniştit. El a atenţionat-o să nu se grăbească să ia o decizie, ci să stea de vorbă cu Harry, să îl întrebe care crede el că ar fi cauza problemei. Cine este vinovat?

Bietul Harry mai avea puţin şi izbucnea în lacrimi în momentul în care Bonnie a intrat în micul său birou. Auzise discuţiile şi acuzaţiile anterioare prin pereţi. Ştia că va fi concediat. Şi, deşi ştia că nu este vinovat de delapidare, lucrurile scăpaseră atât de tare de sub control, încât îi era teamă că va fi nevoit să treacă printr-un proces şi prin închisoare.

Pentru a-i răspunde la întrebarea „De ce nu m-ai avertizat", Harry i-a explicat lui Bonnie că ea nu îi vorbea niciodată şi nici nu părea interesată de activitatea lui. I-a mai spus că se simţea respins din cauză că, atunci când venea la serviciu, Bonnie îşi petrecea timpul cu Jim care era distractiv şi linguşitor şi cu Roger care avea întotdeauna proiecte creative pe care să i le arate. Bonnie a început să înţeleagă că judecase greşit întreaga situaţie când a izbit-o realitatea dură a afirmaţiilor lui Harry. Ura contabilitatea, considera că Harry era plictisitor şi neinteresant şi evita întotdeauna să intre în biroul său minuscul şi fără ferestre.

A fost şi mai uluită când Harry i-a spus: „De câte ori am încercat să discutăm despre bani, m-aţi întrebat doar dacă sunt suficienţi bani pentru plata salariilor. Iar când răspundeam afirmativ, îmi spuneaţi: «Atunci altceva nu mă mai interesează». V-am anunţat acum când a venit ziua în care nu mai sunt suficienţi bani pentru salarii".

Dintr-o dată, Harry nu mai părea un tip aşa de rău. Bonnie a înţeles în cele din urmă că toate comentariile neserioase la adresa banilor fuseseră luate în serios de un om serios. Ea nu şi-a dat seama că faptul de a nu-i fi plăcut detaliile şi „oamenii plictisitori" a dus-o la evitarea aflării adevărului în timp util. Atâta timp cât şi-a încasat săptămână de săptămână cecul, nu a mai interesat-o să afle problemele. Şi, fără să îşi dea seama, şi-a învăţat oamenii că nu îi place să audă decât lucrurile bune. Închişi să fie cei ce aduc veşti proaste!

S-a afundat în scaun, şi-a relaxat corpul tensionat şi a făcut eforturi ca să întrebe pe un ton calm: „Cum am ajuns în această situaţie?". Îi era teamă că va primi o lungă şi complicată explicaţie, de natură fiscală, pe care nu ar putea să o înţeleagă. Fiind

şefă, nu dorea să pară proastă. Dar dacă ar fi fost cu totul sinceră cu ea însăşi, acesta era motivul pentru care nu a întrebat niciodată nimic.

Răspunsul a fost următorul: „Este foarte simplu. Jim este un foarte bun vânzător, care îi convinge pe toţi să îşi amenajeze grădinile. Roger face un proiect minunat. Jim subestimează costurile. Roger aduce prea multe îmbunătăţiri planului iniţial. Atunci când clienţii îşi dau seama de costurile reale, fie opresc lucrarea şi refuză să plătească, fie îi adresează plângeri lui Jim. Cum lui Jim nu-i place ca oamenii să se supere pe el, este de acord să continue lucrul la preţul pe care îl estimase iniţial, ceea ce înseamnă că se pierd bani. Prin urmare, ceea ce aveţi aici este un personal creativ şi fermecător, foarte ocupat cu pierderea banilor dumneavoastră".

În acest moment, Bonnie era pe punctul de a-i concedia atât pe Jim cât şi pe Roger, dar, în loc de asta, ne-a dat nouă un telefon. Pe când ne povestea în ce situaţie disperată se afla, şi-a amintit dintr-odată de cunoştinţele de psihologie pe care le avea. Nu se gândise niciodată până atunci să folosească tot ce ştia pentru îmbunătăţirea modului în care conlucrează personalităţile atât de diferite ale angajaţilor. Personalitatea ei de coleric puternic voia să controleze şi să vadă imaginea de ansamblu, dar evita ceea ce ei îi părea a fi neînsemnat şi plictisitor. Partea de sangvinic popular pe care o avea era mai interesată de activităţile sociale decât de disciplina cerută de rutina zilnică. Îi făcuse pe toţi să afle că nu vrea să audă veştile proaste şi, prin urmare, echipa pe care o conducea o "hrănea" numai cu acele lucruri care o menţineau fericită.

Bonnie şi-a dat seama că în tot acest timp ea se distrase în afara firmei pe care o conducea şi că, practic, nu avusese deloc controlul. Îşi lăsase afacerea în voia sorţii crezând că vizitele sale periodice de dinamizare a angajaţilor aveau puterea unui

control. Personalul ştia cum să o manipuleze. O complimentau şi îi arătau cât de mult munceau. Doar Harry nu intrase în acest joc şi, din cauza contabilităţii pe care o făcea, ea îl evita.

Din momentul în care Bonnie şi-a văzut greşeala şi a dorit să o repare în loc să se întrebe pe cine să învinovăţească, soluţiile au apărut imediat. Am ajutat-o să înţeleagă cum să îşi corecteze atitudinea. Trebuia să aibă grijă ca fiecare persoană să îşi pună în valoare punctele forte şi nu pe cele slabe şi trebuia să îi facă pe toţi să se simtă responsabili. În noua situaţie, Jim s-a folosit de personalitatea sa prietenoasă pentru a contacta potenţiali clienţi şi a-i încânta cu posibilităţile de amenajare a grădinilor pe care le deţineau. Când a venit vremea estimărilor financiare, Roger l-a însoţit pe Jim şi amândoi au oferit opţiuni obiective însoţite de costurile reale ale fiecărei posibilităţi. Astfel, clientul putea să aleagă din mai multe oferte, fără a avea surprize neplăcute. Jim a recunoscut că făcea estimări fără nici o bază practică. Şi nici Roger nu a negat că făcea proiecte prea elaborate fără să ţină cont de estimările lui Jim.

Nimeni nu era vinovat de problemele financiare ale unei afaceri ce părea a fi prosperă. Era o combinaţie de circumstanţe în care piesele din puzzle nu se combinau într-o imagine armonioasă. Pentru a repune ordine în lucruri şi a aşeza fiecare piesă la locul potrivit, Bonnie trebuia să se apuce de treabă şi să devină liderul care îşi închipuise că este. Trebuia să vină la lucru în fiecare zi, conform unui program, să fie un exemplu de disciplină pentru ceilalţi şi să nu lase viaţa socială şi actele de caritate să stea în drumul responsabilităţii financiare. Harry trebuia să îi dea săptămânal rapoarte financiare simple şi concise. Şi ea s-a străduit să înveţe să le citească. Înainte de a face pe placul clienţilor care se plângeau, Jim trebuia să se consulte cu Bonnie, care şi-a impus să îi cheme şi să le

asculte ea însăşi nemulţumirile. Aproape toate problemele se rezolvau instantaneu în momentul în care oamenii înţelegeau că stau de vorbă cu şeful. Bonnie a învăţat că este mai bine să se confrunte imediat cu problemele decât să le lase să se multiplice din cauza neglijenţei.

Afacerea s-a pus pe picioare. Bonnie este acum disciplinată şi deţine cu adevărat controlul. Lui Harry i se mulţumeşte pentru discreţia pe care o afişează şi a fost mutat într-un birou mai mare, cu fereastră. Jim se distrează încântând clienţii. Iar Roger este iscusit, creator şi mai realist în deciziile pe care le ia în timp ce îl mobilizează şi pe Jim să fie responsabil.

Folosindu-şi cunoştinţele despre modul în care interacţionează personalităţile, Bonnie a reuşit să-şi păstreze toţi salariaţii şi să le aprecieze, în acelaşi timp, diferenţele. Fiecare dintre ei a început să îşi pună în valoare punctele forte şi nu pe cele slabe. Cu toţii, inclusiv Bonnie, au reacţionat raţional în loc să exagereze şi să ruineze o potenţială afacere prosperă.

La fel ca Bonnie, sperăm ca şi voi, pe măsură ce veţi citi această carte şi veţi învăţa cum să descoperiţi combinaţia temperamentală unică a fiecăruia dintre colegi sau prieteni şi cum să sprijiniţi personalităţile să conlucreze la locul vostru de muncă, veţi insista pe evidenţierea punctelor forte pentru a crea o afacere prosperă şi o atmosferă de lucru relaxantă. Vom studia în această carte diverse tipuri de temperamente şi vom vedea cum să le combinăm pentru a crea o atmosferă caldă, armonioasă şi productivă acolo unde vă desfăşuraţi activitatea. Pentru început, ne vom ocupa de *trăsăturile temperamentale vizibile* ale personalităţii fiecăruia.

Fiecare tip de temperament are anumite tipare de comportament, feluri de a se îmbrăca şi chiar o ţinută corporală care ne ajută să-l identificăm mai uşor fără a-l analiza sau supune unor teste psihologice. Puteţi identifica oamenii cu care

lucraţi, iar ei nici măcar nu trebuie să afle că i-aţi evaluat cu exactitate!

Odată ce aţi identificat, aşa cum a făcut-o Bonnie, fiecare personalitate, trebuie să mai înţelegeţi *trasăturile temperamentale diferite* care creează personalitatea. Veţi învăţa despre punctele forte şi cele slabe şi cum priveşte fiecare dintre angajaţi locul de muncă. Prin istorisirile şi exemplele altora veţi începe să-i vedeţi pe cei cu care lucraţi aşa cum sunt *ei* şi nu raportat la *voi* înşivă.

Vă mai amintiţi Regula de Aur: „Ce ţie nu-ţi place altuia nu-i face"? Mulţi dintre noi am fost crescuţi după această regulă şi ea are multă logică atunci când vorbim despre morală şi etică. Dar când vine momentul să ne înţelegem cu ceilalţi, Regula de Aur ar trebui să fie citită „Faţă de celălalt acţionează aşa cum îi place lui să acţioneze". Acesta este secretul unei relaţii de succes. Datorită diversităţii de personalităţi cu care ne întâlnim zilnic, avem nevoie de îndemânare şi de ajutor pentru a le da ceea ce vor. Fiecare om având nevoi şi dorinţe diferite, în funcţie de personalitatea proprie, trebuie să învăţăm cum să satisfacem aceste nevoi.

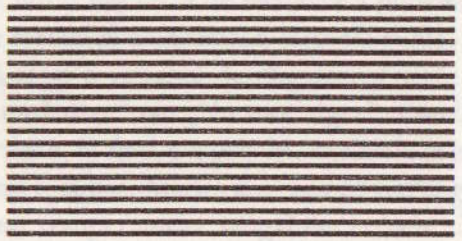
Odată ce am înţeles cum să recunoaştem tipurile de temperamente ale oamenilor şi am înţeles că acestea sunt diferite, pasul logic care trebuie făcut este să învăţăm care sunt principalele dorinţe şi nevoi emoţionale ale oamenilor cu care lucrăm. Cunoaşterea nevoilor emoţionale specifice fiecărui temperament ne fac capabili nu numai să ne înţelegem colegii de birou, ci şi să ne înţelegem cu ei şi să uşurăm viaţa tuturor.

Combinând personalităţile din fiecare birou ţinând cont de *trăsăturile temperamentale vizibile* şi *diferite* şi de *nevoile emoţionale* ale fiecăruia, vom rezolva cu succes *puzzle-ul personalităţilor*, iar mersul la serviciu va deveni din ce în ce mai distractiv!

PARTEA ÎNTÂI

Trăsăturile temperamentale vizibile ale personalităţilor

Cum să recunoşti personalităţile colegilor de serviciu



CAPITOLUL 1

Puzzle-ul este alcătuit din mai multe piese

Rafturile de cărţi de afaceri sunt înţesate cu volume care ne oferă strategii de management, marketing şi comunicare. Printre ele se află şi o multitudine de cărţi care ne oferă metode noi de evaluare a personalităţii. Unele dintre ele sunt complexe şi necesită apelarea la profesionişti instruiţi care să folosească sisteme de analiză computerizată completă. Altele, însă, sunt doar simple teste cu întrebări şi răspunsuri.

Pe când Chuck, soţul Maritei, se pregătea pentru examenul de absolvire al masteratului în consultanţă matrimonială şi familială, a urmat un curs intitulat „Evaluare". Scopul acestui curs era să explice viitorilor terapeuţi diferitele instrumente de testare pe care le au la dispoziţie. Chuck îi aducea mereu soţiei sale noi şi noi teste de evaluare a personalităţii. Unele dintre ele cereau să completeze căsuţele goale. Pentru altele, trebuia să alegi o variantă de răspuns: „Foarte asemănător", „Deloc asemănător" sau „Nu sunt sigur". Când avalanşa nesfârşită de teste, în fine, s-a potolit, analizele computerizate aveau acelaşi rezultat: Marita are ceea ce vechii gânditori greci numeau un temperament sangvinic/coleric. Testele o etichetau cu un talmeş-balmeş de litere care nu numai că nu aveau nici un sens pentru Marita, dar nici nu erau uşor de reţinut. Toate ajungeau, însă, la concluzia că Maritei îi place mai

mult decât orice să se distreze şi să deţină controlul. Deşi diferitele teste pot folosi diverse denumiri, rezultatele pe care le obţineţi în urma lor ar trebui să evidenţieze aceleaşi trăsături de bază, pentru că aceste trăsături vă reprezintă. Tabelul pe care îl veţi vedea pe pagina următoare include o listă a unora dintre cele mai cunoscute sisteme de analiză a temperamentelor în comparaţie cu termenii originali folosiţi de noi în toate cărţile de personalitate pe care le-am publicat.

Cum să-i înţelegem pe ceilalţi

Având în vedere existenţa atâtor mijloace de testare a personalităţii, ar părea caraghios să mai scriem o carte care să ajute în analiza personalităţii unei persoane. Şi totuşi, *Personalitate Puzzle* vă oferă un instrument simplu care vă va permite să identificaţi repede şi uşor trăsăturile temperamentale ale personalităţii celor cu care colaboraţi în activităţile dumneavoastră. Odată ce veţi înţelege cum funcţionează ceilalţi, veţi şti mai bine la ceea ce să vă aşteptaţi în ceea ce priveşte stilul lor de a munci sau nevoile lor emoţionale.

A te înţelege cu colegii sau prietenii este un talent cu o importanţă aflată în continuă creştere. Un studiu al trăsăturilor temperamentale pe care le preferă angajatorii la angajaţii lor a scos la iveală un surprinzător top al celor mai preferate trei trăsături temperamentale. Optzeci şi patru la sută dintre cei intervievaţi au inclus în topul lor abilităţile de comunicare interpersonală. Numai patruzeci la sută au menţionat în topul lor educaţia şi experienţa (conform revistei *Executive Female Magazine*). A ne înţelege cu cei cu care lucrăm este o prioritate pentru fiecare dintre noi!

Tabelul de comparaţie al termenilor folosiţi în *Personalitate Puzzle*

Personalitate Puzzle	Sangvinicul popular	Colericul puternic	Melancolicul perfect	Flegmaticul liniştit
Larry Crabb	Emoţional	Volitiv	Raţional	Personal
Gary Smalley & John Trent	Vidră	Leu	Castor	Ogar
Sistemul de profil personal	Influenţator	Dominator	Precaut	Uniform
Alessandra & Cathcart	Comunicativ	Îndrumător	Gânditor	Unificator
Metodele sociale ale lui Merill-Reid	Expresiv	Conducător	Analitic	Prietenos

Surse:

The Training Manual de dr. Lawrence J. Crabb, Jr. (Institutul de Asistenţă Biblică).

Gary Smalley şi John Trent, *The Two Sides of Love* (în special ediţia apărută la editura Family Publishers).

Carlson Learning Company

Anthony Alessandra şi Jim Cathcart, *Relationship Strategies* (Nightingale-Conant).

Merrill-Reid, *Social Styles, „How do they manage" de Susan Fletcher*, (revista *American Way*).

Găsirea unui sistem simplu

În timpul anticilor filozofi greci, Hipocrate, părintele medicinei moderne, a început să-şi observe pacienţii. A văzut că deşi nu existau doi oameni identici, mulţi aveau trăsături similare. Membrii unui grup aveau anumite tipare comportamentale. Pe de altă parte, alte grupuri prezentau seturi de comportamente extrem de diferite, deşi viaţa lor se desfăşura în mod constant în interiorul grupului respectiv. Odată ce Hipocrate şi cei cu care lucra au reuşit să plaseze fiecare persoană într-un anume grup, au putut să prevadă cu exactitate şi alte aspecte ale felului în care o persoană se raportează la viaţă. Ei i-au numit sangvinici pe cei ale căror trăsături evidente de caracter erau să fie zgomotoşi şi neserioşi, optimişti şi dornici de a se distra. Pe cei care doreau cu ardoare să conducă şi care aveau tendinţa de a domina i-au numit colerici. Celor care simt nevoia ca întreaga viaţă să le fie ordonată şi care sunt mai pesimişti decât ceilalţi li s-a spus melancolici. Şi, în final, i-au denumit flegmatici pe cei care preferă să privească şi care pot cu uşurinţă să adopte orice cale atâta vreme cât nu ei trebuie să facă alegerea.

Hipocrate credea la început că fiecare grup se comporta într-un anume fel din cauza unor anume fluide corporale. Cuvântul *sangvinic* înseamnă sânge şi este corelat cu noţiunile de energie organică şi optimism. *Coleric* reprezintă bila galbenă, asociată cu controlul şi mânia. *Melancolia* reprezintă bila neagră şi a fost aleasă datorită inteligenţei superioare şi a tendinţei către depresie pe care o prezintă aceste persoane. *Flegmatic* provine de la sângele rece, care menţine o persoană liniştită, pasivă şi indiferentă. În urmă cu multă vreme ştiinţa medicală a renunţat la acest aspect al analizei lui Hipocrate. Dar

concluziile rezultate din observaţiile comportamentale pe care le-a făcut au rămas atât de valabile de-a lungul timpului, încât majoritatea studiilor personalităţii îşi au rădăcinile în teoria celor patru tipuri temperamentale a lui Hipocrate, chiar dacă unii le-au schimbat numele în *comunicativ* sau *vidră*.

Păstrând ideile originare, vom folosi în această carte aceeaşi termeni: *sangvinic*, *coleric*, *melancolic* şi *flegmatic*. Pentru a vă ajuta să reţineţi mai uşor aceşti termeni, le-am alăturat şi câte un cuvânt descriptiv. Ne vom referi, prin urmare, la sangvinicul popular, colericul puternic, melancolicul perfect şi flegmaticul liniştit. Împreună, aceşti termeni completează imaginea finală din *puzzle-ul personalităţilor*. Florile strălucitoare sunt sangvinici populari; colericii puternici reprezintă elementele care definesc structura; melancolicii perfecţii sunt figurile geometrice; flegmaticii liniştiţi reprezintă iarba verde.

Observatorii mai vechi nu aveau computere care să le ofere rezultatele analizelor. Nu aveau nici echipamentele de înaltă tehnologie pe care le avem noi, astăzi. Şi totuşi, prin simpla observare a comportamentelor umane, au dezvoltat concepte ce stau la baza tuturor studiilor noastre complicate despre temperamente. Câteva dintre cele mai noi sisteme de studiu a personalităţii poate sunt mai complexe sau dau explicaţii mai elaborate. Unele dintre ele necesită consultarea unui specialist pe care trebuie să îl şi plăteşti. Ceea ce vrem noi este să vă prezentăm un instrument simplu. Am învăţat de-a lungul timpului că a oferi cuiva un instrument atât de simplu încât îl poate folosi singur şi îi poate aduce beneficii imediate, este lucrul ideal.

Înainte de a începe să pătrundeţi tainele acestei cărţi, dacă nu aţi citit deja *Personalitate Plus*, (n.r. *Personalitate Plus*, este prima parte a acestei cărţi, best-seller despre studiul personalităţii; studiind-o vă puteţi cunoaşte mai bine *propria* persona-

litate, combinaţie *unică* de temperamente) citiţi Anexa A de la finalul cărţii, un rezumat al testului de personalitate din *Personalitate Plus*. În câteva minute, completaţi profilul de personalitate care vă caracterizează şi citiţi instrucţiunile de interpretare. Acest lucru vă va oferi un instrument important cu ajutorul căruia vă puteţi identifica propria personalitate ca fiind o singură piesă în marele *puzzle al personalităţilor*, piesă cu trăsături temperamentale *vizibile*, *diferite* cu *nevoi emoţionale* unice. Celelalte "piese" din puzzle, indivizii cu care interacţionaţi, personalităţi unice, combinaţii unice de temperamente, îi veţi studia în paginile acestei cărţi pentru a afla locul ideal al fiecăruia în cadrul echipei din care faceţi parte pentru ca împreună să fiţi mai eficienţi, iar randamentul să fie maxim într-un ambient armonios.

Fii *atent la viaţă*

În timpul seminariilor de conducere, pe care le denumim CLASS îi învăţăm pe participanţi valoarea puzzle-ului personalităţilor şi cum să "deschidă ochii" către oamenii de care sunt înconjuraţi. Mulţi dintre noi nu privesc niciodată în stânga sau în dreapta dar toţi oamenii de succes sunt preocupaţi de cei din jur. Noi numim acest lucru a fi *„atent la viaţă"*. Îi încurajăm pe toţi să îşi facă un obicei din observarea oamenilor şi înţelegerea a ceea ce se întâmplă în zona lor personală. Primim în continuare multe scrisori de la cei care au frecventat cursul nostru, oameni care ne spun că habar nu aveau ce pierdeau până în momentul în care nu au început să devină *„atenţi la viaţă"*. După ce a terminat seminarul nostru CLASS, Shirley ne-a scris următoarele rânduri:

„Cea mai pătrunzătoare lecţie, care continuă să mă însoţească zilnic, este cea a «atenţiei la viaţă». Lucruri minunate mi s-au întâmplat şi datorită cursurilor în care ne-a fost predat *puzzle-ul personalităţilor*. Acum nu numai că sunt conştientă de ceea ce se întâmplă în jurul meu, dar mi-am atenuat punctele slabe ale temperamentului meu sangvinic popular. În plus, descopăr acum noi posibilităţi incitante de a mi le transforma în puncte forte. Lumea mea s-a dezvoltat pe plan intelectual, lucru ce-mi părea odinioară de neatins... fără a avea o diplomă universitară!

Florence m-a învăţat lucruri mult prea multe pentru a le putea povesti fără a scrie o carte (nu mi-am atins încă acest scop, dar o voi face!!). Oricum, cred că lecţia capitală pentru mine a fost cea a «atenţiei la viaţă». Cunoaşterea pe care Dumnezeu i-a dat-o lui Florence şi bunăvoinţa ei de a mi-o împărtăşi a reprezentat pentru mine o inspiraţie. Acest gând este exprimat mai bine în Biblie: «După cum fierul ascute fierul, tot aşa şi omul ascute mintea altui om». Ea a reuşit acest lucru folosind cuvintele proprii şi fiind alături de noi şi, de asemenea, prin talentul subalternilor ei.

Marita a fost liderul nostru de grup şi a fost exact ceea ce aveam nevoie. Avem acelaşi tip de personalitate, o combinaţie de sangvinic popular şi coleric puternic, şi am putut vedea cum ea «funcţionează» cu acest temperament folosindu-şi creativitatea şi talentele de conducător. Mi-a fost, de asemenea, de mare ajutor dându-mi răspunsuri la întrebările pe care le puneam şi încurajându-mă să mă concentrez asupra ţelurilor şi a viselor pe care le am."

Indiferent de ţelurile sau visele pe care le aveţi, dacă veţi fi atenţi la viaţă şi veţi înţelege *puzzle-ul personalităţilor*, aceste lucruri vă vor propulsa repede pe scara succesului şi vă vor arăta cum, fiind atenţi la cei din jur, puteţi să-i înţelegeţi pe cei care nu vi se aseamănă deloc.

Ce faceţi în cazul în care un şef vă cere să faceţi un proiect după care uită complet să vi-l mai ceară? Sau în cazul în care atenţia obsesivă pe care o manifestă unul dintre colegi faţă de detaliu ţine proiectul pe loc? Sau dacă aveţi un angajat care tărăgănează la nesfârşit lucrurile, afectând astfel relaţia cu clienţii?

Aţi putea să îi trimiteţi să facă o serie de teste sau să chemaţi un consultant care să clarifice lucrurile. Toate acestea necesită timp, pregătire şi mulţi bani. Sau aveţi alternativa de a-i observa, pe cei din jurul vostru, aşa cum au făcut-o fondatorii acestui întreg concept. Urmărindu-le tiparele comportamentale puteţi înţelege mai bine care le este locul potrivit în cadrul imaginii globale. Puteţi afla la ce anume să vă aşteptaţi de la ei, lucrurile de care au nevoie pentru a da randament maxim şi, mai mult decât atât şi mai important, să aflaţi cum să vă înţelegeţi cu ei, cum să progresaţi alături de ei.

Oamenii pe care îi observaţi nu trebuie să se supună unui îndelungat test şi nici voi nu aveţi nevoie de o analiză computerizată. De fapt, nici nu este necesar ca ei să afle că voi învăţaţi să îi înţelegeţi. Observaţi doar şi veţi vedea foarte curând rezultatele.

CAPITOLUL 2

Sangvinicul popular: Florile strălucitoare din puzzle-ul personalităţilor

Preferăm să începem cu sangvinicii populari pentru că din *puzzle-ul personalităţilor*, cel mai simplu de reconstituit este partea cu flori strălucitoare. Ei sunt cei care se disting în aproape orice mulţime.

Îmbrăcămintea strălucitoare

Cel mai simplu mod de a recunoaşte un sangvinic popular este prin intermediul hainelor viu colorate sau extravagante. Fiecare regulă are şi excepţii, dar, dacă poate alege, o femeie cu un temperament sangvinic popular va avea cel mai adesea o vestimentaţie modernă şi chiar extravagantă. Sau poate că va alege cercei mari, care se mişcă în timpul mersului, în cazul în care i se permit la locul de muncă asemenea accesorii extravagante.

Un bărbat sangvinic popular poartă cel mai adesea o cravată viu colorată, poate chiar stridentă, o cămaşă cu dungi proeminente sau chiar o geacă sport, viu colorată, într-un ambient de costume gri închis.

Dacă nu aţi văzut încă filmul "Accidental Tourist", sau dacă l-aţi văzut acum ceva mai mult timp, închiriaţi-l şi urmăriţi varietatea stilurilor de personalitate. William Hurt joacă rolul unui flegmatic liniştit, Macon Leary, scriitor de ghiduri de călătorie pentru oameni de afaceri care, ca şi el, urăsc să călătorească. Se desparte de soţia sa, un coleric puternic, din cauza durerii provocate de moartea fiului lor. El rămâne cu câinele şi trebuie să găsească pe cineva care să aibă grijă de câine în timpul în care el călătoreşte. Persoana pe care o găseşte, Muriel, interpretată de Geena Davis, are un evident temperament sangvinic popular. Muriel se ocupă cu îngrijirea şi dresarea câinilor şi de aceea slujba nu îi cere purtarea unui anume tip de îmbrăcăminte. Poartă rochii înflorate, viu colorate şi străvezii, asortate cu curele care zdrăngăne şi cercei care atârnă. Rujul are o culoare roşie, care se asortează unghiilor lungi şi lucioase. Vizionarea acestui film este un studiu al personalităţilor şi al modului în care acestea interacţionează.

Sangvinicii populari sunt atraşi în mod natural de culorile roşu, roz strălucitor, turcoaz şi albastru regal şi sunt înnebuniţi după ţesăturile cu imprimeuri mari şi flori stridente. Materialul care combină câteva imprimeuri compatibile, dar diferite, într-un singur obiect vestimentar, cum ar fi un imprimeu cu flori şi dungi de culori complementare, stârneşte interesul sangvinicului popular. Ei nu vor să intre vreodată într-o cameră fără să fie observaţi.

Deşi acest simţ al modei extreme este mai evident la femei, bărbatul sangvinic popular experimentează şi el, de obicei, creativitatea şi culoarea vestimentară.

Personalitate controversată

Credem despre Kathie Lee Gifford, prezentatoarea show-ului de televiziune "LIVE - with Regis and Kathie Lee" că este în mod evident un sangvinic popular. În fiecare dimineaţă, ea îşi distrează toţi telespectatorii prin gesturi frenetice şi prin felul în care priveşte către camera de filmat de parcă s-ar uita fix în ochii tăi şi numai în ai tăi. Îşi face coafuri ciudate, ochii îi sunt mari şi inocenţi, iar vestimentaţia nici măcar nu poate fi descrisă. Îşi ţine gura mereu deschisă şi nu poţi niciodată să ghiceşti ceea ce va spune.

Partenerul ei, Regis Philbin, pare a fi exact opusul, un melancolic perfect, părând să fie neîncetat îngrozit de lipsa ei de discreţie şi de contorsiunile ei corporale. Pare chiar jenat să facă echipă cu ea.

În dimineaţa în care revista *People* a publicat topul „Celor mai controversate douăzeci şi cinci persoane ale anului", Regis ţinea revista în plicul maro în care fusese expediată şi se întreba cu glas tare dacă a intrat în acest top. „Sunt grav şi misterios", a spus el. „Şi asta mă face să fiu controversat."

Kathie s-a cocoţat cu dezinvoltură pe un scaun înalt, s-a aplecat periculos în faţă şi a întrebat camera: „Crezi că eu mă aflu pe listă?".

Regis a replicat imediat: „Tu? Controversată? Tu, care ţi-ai dezvăluit întreaga viaţă în faţa camerei de nenumărate ori? Nu mai este nici un lucru pe care să nu-l ştim în ceea ce te priveşte. Nu mai ai nici un mister".

Kathie a înghiţit momeala şi a luat înfăţişarea dramatică a sangvinicului popular rănit - şi-a dus mâna la frunte, cu ochii înlăcrimaţi şi gura deschisă într-o grimasă de şoc din cauza a ceea ce auzise.

Şi-a revenit însă repede, şi, cu o mişcare dispreţuitoare a capului, i-a răspuns: „Cel puţin, eu pot suporta dacă nu mă voi găsi pe listă. Dar tu vei fi deprimat timp de săptămâni întregi". Regis şi-a cuprins capul în mâini şi ne-a oferit o privire de „om nenorocit pe viaţă".

Din păcate, nici unul nu figura pe listă.

Voci puternice

O altă modalitate prin care puteţi afla dacă printre voi se află un sangvinic popular este nivelul zgomotului. Sangvinicii populari în mod natural au voci puternice. Într-un mediu în care se simt confortabil, pot intra într-o cameră salutând foarte vioi şi puternic în stilul lor specific, ca, de pildă: „Ce zi minunată este azi!". Marita îşi salută angajaţii prin "Bună! Bună! Bună!". Sangvinicilor populari le place să fie văzuţi şi nu se supără să fie recunoscuţi printr-un stil unic de salut.

Pe lângă volum, majoritatea sangvinicilor populari au şi o bogată gamă de inflexiuni vocale şi modulaţii. Dacă un grup de sangvinici populari merg împreună undeva, toată lumea va şti că sunt acolo. Personalul seminarului nostru CLASS este compus dintr-o varietate de tipuri de temperamente, dar mulţi dintre noi sunt sangvinici populari. Când mergem împreună să luăm masa la restaurant, încercăm să obţinem un separeu sau să ne aşezăm la o masă mai retrasă pentru a nu-i deranja pe ceilalţi. Dacă ne aşezăm în zona principală, am observat că adesea devenim centrul de atenţie al restaurantului, întrucât discutăm continuu şi cu voce tare. Uneori, oamenii ne aruncă priviri încruntate. Alteori, sangvinici care ne invidiază pentru că ne distrăm, vin la masa noastră şi participă la discuţie.

Sangvinicii populari spun adesea ceea ce le trece prin cap fără ca mai întâi să se gândească. Dacă înţelegeţi că sunt inocenţi şi nu vor să vă facă rău, atunci puteţi să suportaţi ceea ce vă spun. De pildă, o femeie i-a spus o dată lui Florence: „Părul vă stă acum mult mai bine decât data trecută, când era cam strident coafat". Florence avea două opţiuni: fie să se gândească la felul cum arăta data trecută, fie să râdă - ceea ce a şi ales să facă.

Sangvinicii populari au tendinţa de a domina conversaţia. Răspund la întrebări puse altora fără să îşi dea seama ce fac. Într-o zi, Marita şi-a dat seama că s-a făcut vinovată de acest lucru. Era singură în birou şi lucra la un proiect atunci când l-a auzit pe unul dintre colegi punându-i altuia o întrebare. Întrebarea nu avea nici o legătură cu proiectul la care lucra ea, dar înainte ca oricine să poată răspunde, a dat răspunsul tare, ca să poată fi auzită în biroul alăturat prin uşa deschisă. Când şi-a dat seama că a intervenit cu propriile ei gânduri în conversaţia altora a început să râdă, crezând că acest comportament era simpatic. Sangvinicii populari consideră că până şi slăbiciunile lor sunt adorabile.

Un alt obicei conversaţional distinctiv al sangvinicului popular este ritmul alert al vorbirii. Stilul lui rapid de a vorbi provine, de obicei, din entuziasmul pentru subiectul respectiv. Sau poate se teme că dacă face o pauză altcineva ar putea începe să vorbească iar el ar pierde controlul asupra conversaţiei ori că interlocutorul va trebui să plece înainte ca el să-şi ducă la bun sfârşit povestirea lungă şi amuzantă. Din această teamă de a nu rămâne fără interlocutor, o asemenea persoană apelează frecvent la contactul fizic şi la cel al privirii.

Gesturi ample

De la distanţă, poate nu veţi auzi ceea ce spune un sangvinic popular, dar veţi putea, totuşi, să-i remarcaţi stilul datorită gesturilor lui expansive. Chiar şi atunci când vorbeşte la telefon sau cu sine însuşi, un sangvinic popular gesticulează pentru a accentua ceea ce spune. De curând, Marita a observat un sangvinic popular care vorbea la telefonul celular în sala de aşteptare a unui aeroport. Deşi se afla doar în trecere, atenţia i-a fost atrasă în direcţia sălii de aşteptare, înţesată de oameni, de o voce puternică ce se distingea pe deasupra zgomotului aeroportului. A văzut un bărbat care îşi scosese geaca şi stătea lăsat pe spate în scaun şi cu picioarele încrucişate, în aşa fel încât ocupa atât scaunul pe care era aşezat, cât şi locul alăturat. Îşi ţinea telefonul cu umărul, iar cu mâinile gesticula în timpul conversaţiei. Bineînţeles că cel de la capătul firului nu avea nevoie de gesturile lui, ba chiar este puţin probabil să fi avut habar de ce anume făcea interlocutorul său.

Nu este deloc neobişnuit pentru sangvinicii populari să fie atât de absorbiţi de conversaţia pe care o poartă, încât să uite că mai sunt şi alţii în jur. Gesticulează frenetic, iar trecătorul nevinovat de lângă ei are mari şanse să primească o lovitură. Dacă vreodată vedeţi o persoană care gesticulează mult în timp ce vorbeşte şi ţineţi în mână ceva ce nu vă doriţi să ajungă pe haine, atunci asiguraţi-vă că nu îi staţi în drum.

Ordine întâmplătoare la birou

Locul de muncă al lui sangvinic popular îi reflectă stilul neglijent. Pe biroul său veţi vedea adunate mereu hârtii şi diverse

lucruri într-o dezordine tipică. Oamenii cu alte tipuri de personalitate privesc dezastrul existent pe biroul unui sangvinic popular şi se întreabă cum poate el să "funcţioneze" având atât de multe proiecte grămadă unul peste celălalt. Cu toate acestea, un sangvinic popular poate găsi imediat ceea ce caută în toată această dezordine.

Printre hârtii şi proiecte mai putem găsi şi o colecţie interesantă de obiecte personale: felicitări pentru aniversare, primite cu luni de zile în urmă, un ursuleţ de pluş sau o altă jucărie pe care au primit-o cândva, câteva fotografii de familie (din care nu lipseşte câinele), flori sau plante uscate. Mai puteţi găsi firimituri sau alte resturi de mâncare. Uneori, hârtiile vor purta amprentele cafelei vărsate. La colţul câte unei rame de fotografie stă atârnat un bileţel cu un nume notat ca un memento al unei întâlniri de acum un an.Sertarele biroului său pot fi complet nefuncţionale. Sangvinicul popular îşi pune pe birou toate lucrurile de care ar putea avea nevoie, pentru că altfel ar putea să uite de ele. Sertarele sunt folosite pentru păstrarea dezordinii şi, prin urmare, sunt foarte puţin organizate. Dosarele pot fi puse în ordine alfabetică, dar acest lucru este total accidental. Când se întâmplă, însă, litera A este, de obicei, bine organizată, dar restul este foarte probabil să nu mai fie în ordine. Ei lucrează mai bine cu dosare colorate şi îşi vor aduce aminte mult mai repede că un anume document se află într-un dosar verde decât îşi vor aduce aminte numele pe care i l-au dat. Dosarele înseşi pot fi foarte groase, incluzând copii ale unor documente şi note vechi. Hârtiile pot fi îndreptate în direcţii diferite, iar unele dintre ele probabil că stau să iasă afară.

Din moment ce sangvinicii populari sunt stimulaţi vizual, nu lucrează bine cu dosarele de „intrări-ieşiri" sau cu agendă de lucru. Lucrurile vor fi, aproape sigur, îngropate într-un dosar de "intrări" şi vor rămâne nerezolvate.

Unul dintre clienţii Maritei este directorul unui centru de consiliere. Într-o zi, i-a trimis prin fax nişte documente importante, care necesitau un răspuns urgent. După câteva zile de aşteptare, l-a sunat. I-a spus că nu văzuse faxurile, dar că, totuşi, este posibil ca cineva să i le fi pus în sertarul de „intrări". S-a uitat în dosar în timp ce ea aştepta la telefon. Da, erau acolo, alături de corespondenţă, şi alte noi documente care sosiseră pe adresa lui. A râs şi i-a spus Maritei că dosarul său de „intrări" era atât de înţesat, încât a decis să pună totul într-unul dintre sertarele nefolosite. Acum, de câte ori îi trimite un fax, Marita scrie în colţul paginii de adresare cu un marker gros: „Nu puneţi aceste pagini în dosarul de «intrări» al lui Gaylen. Înmânaţi-i-le personal când vine la birou!". Până acum, această abordare a dat rezultate.

Pentru ca un mesaj sau document să aibă şanse să fie observat de sangvinicul popular, puneţi un bilet în mijlocul biroului, deasupra grămezii de hârtii, sau înmânaţi-i-l direct. Pentru a-şi aduce aminte de întâlnirile importante, sangvinicul popular preferă să îşi pună bileţele în locuri pe care le vede cu siguranţă zilnic decât să scrie într-o agendă. Bileţelele post-it reprezintă un avantaj pentru sangvinicul popular, pentru că le poate lipi oriunde pentru a-şi aduce aminte. Este mai sigur pentru ei să îşi pună pe jos, în faţa uşii, documentele pe care trebuie să le ia acasă decât într-un dosar pe care îl poate uşor ignora.

În timp ce această atmosferă dezordonată la locul de muncă poate fi năucitoare pentru alte tipuri temperamentale, ea sporeşte forţa creatoare a sangvinicului popular şi îl face mai eficient.

Spoturile publicitare care îl atrag pe sangvinicul popular

În afara observării oamenilor din viaţa reală, filme sau cărţi, puteţi juca *puzzle-ul personalităţilor* şi privind spoturile publicitare sau citind reclamele din ziare şi reviste. De acum înainte, când veţi vedea un spot, întrebaţi-vă pentru care dintre cele patru temperamente va fi atrăgător. În capitolele părţii întâi, care descriu tipurile temperamentale, vă vom oferi câteva moduri diferite de atragere prin reclamă. Când veţi urmări reclamele, fiţi atenţi la tipurile de cuvinte folosite şi la beneficiile pe care le promit consumatorului. Credem că veţi accepta cu plăcere şi provocarea reprezentată de analizarea diferitelor personalităţi prezente în reclamele pe care le vedeţi zi de zi.

Sangvinicii populari adoră reclamele care le promit distracţie, evadare şi senzaţii tari. Spre exemplu, sangvinicii populari iubesc hoinăreala şi sunt cei care fac cel mai adesea pregătiri pentru vacanţă. Colericii puternici consideră vacanţa o risipire a timpului creator, melancolicii perfecţi se gândesc mai mult la costuri decât la plăcere, iar flegmaticii liniştiţi nu se pot decide unde să meargă.

Sangvinicii populari sunt atraşi de reclame la croaziere, reclame care promit satisfacerea unei dorinţe şi care folosesc cuvinte din categoria *fabulos*, *fantastic*, *oportunităţi nesfârşite* şi *fermecător*. Alte vacanţe, care promit activităţi nesfârşite, localuri prietenoase şi senzaţii la fiece pas îi atrag pe sangvinicii populari, în timp ce pot părea triviale pentru colericii puternici şi prea mondene pentru melancolicii perfecţi. Flegmaticii liniştiţi obosesc doar gândindu-se la ele.

Sangvinicilor populari le face plăcere să ofere cadouri. Ei vor ca toată lumea să se distreze. Vor fi mereu atraşi de obiecte mici

şi de jucării care vâjâie, se mişcă, cântă sau dansează - cadouri care pot să placă sau nu celor cărora le sunt oferite. Dar pentru că le place şi să primească cadouri, chiar mai mult decât le place să dăruiască, sangvinicii populari vor fi mereu atraşi de reclame care le promit şi câte un cadou. Reclamele prin poştă folosesc adesea această tehnică. Sangvinicii populari vor fi atraşi de un anunţ de genul „cadou garantat dacă veţi comanda acum", în special dacă obiectul oferit este un fleac. (Acest gen de reclamă ar mai putea avea succes şi la practicul melancolic perfect, dar va fi suspicios dacă i se oferă ceva gratis.)

Priveşte-mă

Începeţi să fiţi atenţi atât la propria persoană, cât şi la cei cu care lucraţi. Unii dintre voi vă veţi recunoaşte în această descriere a sangvinicului popular. Acum ştiţi de ce biroul vă este în permanentă dezordine. Poate că veţi dori să vă aruncaţi agenda de lucru şi să vă cumpăraţi câteva cuburi de bileţele post-it colorate.

Câţiva dintre voi poate v-aţi supărat când aţi citit descrierea modului strident de a se îmbrăca şi chiar mai strident de a vorbi al sangvinicului popular. De asemenea, poate că v-aţi întrebat de ce unii dintre colegii voştri de serviciu au *întotdeauna* nevoie să fie remarcaţi. Acum aţi aflat. Puteţi începe să folosiţi aceste informaţii chiar de mâine. Acei oameni nu atrag atenţia pentru a vă enerva pe voi. Ei nu încearcă să obţină întreaga autoritate. Sunt doar ei înşişi, sangvinici populari. Doar cunoscând acest lucru vă veţi înţelege mai bine cu ei.

Citiţi mai departe şi veţi afla mai multe despre fiecare temperament inclusiv despre cel care vă caracterizează pe voi înşivă.

CAPITOLUL 3

Melancolicul perfect: Figurile geometrice din puzzle-ul personalităţilor

Imediat după comportamentul şi îmbrăcămintea stridentă a sangvinicilor populari, cel mai uşor de distins în mulţime sunt trăsăturile vizibile ale melancolicilor perfecţi. Ei reprezintă figurile geometrice din *puzzle-ul personalităţilor*.

Îmbrăcăminte conservatoare

Cheia pentru observarea melancolicilor perfecţi este cuvântul *perfect*. Totul la ei va fi perfect şi ordonat, cu excepţia minoră a tipului de „profesor distrat" melancolic, care este atât de intelectual, încât nu îşi face probleme din cauza ţinutei pe care o are. Puteţi recunoaşte cu uşurinţă un melancolic perfect datorită îmbrăcămintei, a atitudinii corporale şi a coafurii, care este, în general, simplă, comună, fără pretenţii. O femeie melancolic perfect va tinde să îşi poarte părul într-un stil simplu, fie lăsat pe spate, fie tuns foarte scurt. Dacă îşi face părul permanent sau şi-l ondulează, o va face într-un stil conservator. Bărbatul melancolic perfect are fiecare fir de păr la locul lui şi va părea chiar că şi-a dat cu mai mult fixativ decât trebuie.

Magazinul unde ne facem cumpărăturile are mai mulţi administratori, dar doi dintre ei se remarcă prin temperamente total opuse, din care decurge şi felul în care ei privesc moda.

Tom este un melancolic perfect, iar Jack un sangvinic popular. Tom este scund, poartă ochelari comuni, cu rame subţiri din metal, iar fiecare fir de păr se află la locul lui. Ţinuta de lucru - impusă, după modelul cămaşă albastră şi cravată roşie - îi este întotdeauna perfect călcată şi cu toate cutele perfecte, de parcă s-ar afla în serviciu militar. Pantalonii au o dungă impecabilă, iar pantofii îi lucesc perfect întotdeauna. Are o ţinută perfectă a mersului şi îşi însoţeşte cuvintele de gesturi reţinute şi precise.

Pe de altă parte Jack se distinge imediat datorită florilor mari şi colorate imprimate pe cravată, ceea ce sangvinicului popular din el îi dă senzaţia de răzvrătire de la uniforma care îi este impusă. Jack discută bucuros cu clienţii şi salută deseori în gura mare un client fidel. Cămaşa lui, deşi nu este complet dezastruoasă, nu are nici aparenţa proaspătă a celei pe care o poartă Tom şi nici nu este bine călcată. Părul îi este pieptănat, dar arată neîngrijit şi neglijent. Nici nu ai nevoie să vorbeşti cu aceşti doi administratori pentru a afla ce temperament au. Doar observându-le îmbrăcămintea şi stilul de a interacţiona cu oamenii vei descoperi două personalităţi foarte diferite.

Chiar şi îmbrăcămintea mai neprotocolară a unui melancolic perfect are un aer de perfecţiune. Într-o zi, Marita a mers să viziteze o prietenă cu un temperament melancolic perfect. Amy călca rufe - una dintre ocupaţiile preferate ale unui melancolic perfect. Marita a fost şocată când a văzut că Amy a întors pe dos o pereche de pantaloni largi, pe care îi purta în casă, şi a început să clace dunga buzunarului interior. Atunci

când Marita i-a spus că face o muncă zadarnică, Amy i-a răspuns că, în acest fel, „pantalonii se vor aşeza mai bine". Deşi pare atât de logic pentru melancolicul perfect, sangvinicul popular nici nu s-ar gândi să calce părţile invizibile ale rufelor, decât în cazul în care a avut un părinte cu temperament melancolic perfect, care l-a învăţat tehnicile proprii de a călca perfect rufele.

Majoritatea melancolicilor perfecţi sunt atraşi de culorile mai conservatoare, lucru care vă va ajuta să recunoaşteţi, atunci când îl vedeţi, un melancolic perfect. Soţul perfect al Maritei, Chuck, preferă culorile gri şi kaki. Ar putea avea încă cinci perechi de pantaloni de culoare gri, dar simte nevoia să mai aibă o pereche, pentru că unii dintre cei pe care îi are deja nu mai sunt „perfecţi". O dată, Marita, un sangvinic popular, i-a cumpărat lui Chuck o pereche de pantaloni de culoarea lişiţei. Chuck a comentat că pantalonii erau de un verde „strălucitor" şi a refuzat să-i poarte. O dată pe an, de Crăciun, Marita îl convinge pe Chuck să poarte pantalonii "strălucitori" ca o favoare pe care i-o face ei.

O mică excepţie de la regula culorilor o face melancolicul perfect cu aptitudini artistice, când îmbrăcămintea viu colorată este foarte la modă. Acest lucru se aplică, evident, mai mult în cazul femeilor decât în cel al bărbaţilor dar şi în acest caz celelalte trăsături de caracter le vor arăta adevărata personalitate de melancolic perfect.

O altă excepţie de la regulă o face acel bărbat melancolic perfect a cărui soţie sangvinic popular îi cumpără hainele. Am văzut o dată un bărbat care purta pantaloni violeţi şi cămaşă imprimată, de aceeaşi culoare. Am presupus, din cauza culorii stridente, că era un sangvinic popular. Când l-am întrebat în legătură cu personalitatea sa, ne-a spus că „soţia mi-a cumpărat aceste haine şi a insistat să le port. Eu sunt, de fapt, un melan-

colic perfect. Mă simt umilit să ies din casă îmbrăcat în felul ăsta dar mă prefac că sunt îmbrăcat în albastru marin şi nu privesc în jos".

Atitudinea perfectă

Atitudinea este un alt element de identificare a unui melancolic perfect. În timp ce un sangvinic popular se manifestă mai degrabă liber şi deschis, melancolicul perfect este mai reţinut. El stă drept şi cuviincios.

În timp ce lua prânzul într-un restaurant din Carolina de Sud, Marita a observat la masa alăturată un bărbat. Era evident un melancolic perfect. Purta o cămaşă de un alb imaculat, cu mâneci lungi şi o cravată roşie. Costumul său perfect avea cutele în ordine şi marginile bine călcate. Pantofii negri, lustruiţi fără greşeală, îi confereau un aer perfect de putere. Stătea drept pe scaun şi din când în când îşi mai punea cotul pe marginea mesei. Fiecare fir de păr era la locul lui, iar mustaţa îi era perfect aranjată.

Te poţi aştepta din partea melancolicilor perfecţi să stea drepţi şi să facă gesturi discrete. În timp ce din partea unui sangvinic popular te poţi aştepta să gesticuleze cu o mână în timp ce cu cealaltă îmbrăţişează pe cineva, melancolicii perfecţi îşi ţin mâinile aproape de corp şi nu te ating decât dacă aveţi o relaţie intimă. Dacă îmbrăţişezi un melancolic perfect pe care nu îl cunoşti foarte bine, poţi avea senzaţia că tocmai ai luat un lemn în braţe. Melancolicilor perfecţi le place să aibă propriul lor spaţiu şi nu-l vor invada pe al vostru.

Organizaţi la locul de muncă

Locul de muncă al unui melancolic perfect arată, desigur, perfect şi profesional. În biroul unui melancolic perfect fiecare obiect îşi are locul lui. Documentele sunt ordonat îndosariate. Foile sunt toate cu faţa în sus, iar dosarele au etichete îngrijit scrise.

Chuck are dosare asortate. Când nu mai avea nevoie de un anume dosar, fie pentru că se îndoise puţin un colţ fie pentru că eticheta era greşită, obişnuia să îl arunce la gunoi. Când Marita a văzut dosarele noi la gunoi, le-a scos de acolo şi le-a luat cu ea la birou. Acum Chuck i le dă ei în loc să le arunce la gunoi. El nu suportă să refolosească un dosar aplicându-i o nouă etichetă şi, astfel, murdărindu-l. Ea, în schimb, nu suportă să arunce la gunoi dosare noi.

Într-o zi, Marita a zărit o notiţă scrisă pe un bileţel lipit pe biroul lui Chuck. Notiţa conţinea mai multe lucruri fără legătură între ele. Când Marita l-a întrebat, Chuck i-a răspuns că erau lucruri care aşteptau să fie trecute pe listă. I-a explicat mai departe, scoţând dintr-un sertar un dosar într-o stare perfectă, care conţinea o singură foaie de hârtie. „Acesta, i-a spus el, este inventarul meu. Sunt secţiuni pentru unelte, echipamente audio, echipament sportiv, aparatură de fotografiat şi componente pentru computer. Când cumpăr ceva nou, îl trec pe acest bileţel până când voi avea timp să refac lista de inventar şi să includ noile lucruri. Dacă, de asemenea, vând ceva, îl trec pe lista de aşteptare a obiectelor care trebuie să fie scoase din inventar." Totul îi părea lui Chuck „perfect" logic. Un loc pentru toate şi toate la locul lor.

Pe biroul unui melancolic perfect stau doar proiectele aflate în lucru. La sfârşitul zilei, melancolicii perfecţi fac curat

pe birou şi îşi ordonează obiectele, lăsând biroul curat şi îngrijit. Administratoarea noastră Karen, o femeie cu temperament melancolic perfect, în fiecare dimineaţă de luni îndepărtează tot ce se află pe birou, îl lustruieşte cu o soluţie pentru mobilă, şi abia apoi repune toate lucrurile la locul lor.

Melancolicii perfecţi se descurcă foarte bine cu agende de lucru, dosare de „intrări-ieşiri" şi orice alt instrument de organizare. De fapt, aceşti oameni au adesea agende de lucru cu secţiuni bine stabilite pentru întâlniri, afaceri, comisioane pe care trebuie să le facă, sarcini care trebuiesc îndeplinite la birou, activităţi de recreere şi aşa mai departe. Fiecare jumătate de oră este riguros planificată.

Dacă au de ales, melancolicii perfecţi îşi ţin dulapurile încuiate, pentru că le place intimitatea. Dar dacă ai şansa de a privi în interiorul sertarului, vei observa o ordine exemplară Există loc pentru orice. Poţi găsi o agrafă pentru hârtii, un suport de creioane, un loc special alocat unei rigle şi unei foarfeci, rezerve de mină şi radieră pentru creioanele mecanice, o rezervă de stilou, baterii de rezervă.... În afară de faptul că au un birou bine aprovizionat, ei ştiu exact ce au acolo şi unde se află fiecare obiect. Dacă cineva împrumută un lucru şi uită să îl pună înapoi, de cum deschid sertarul melancolicii perfecţi ştiu exact ceea ce lipseşte. Şi întreabă pe un ton descurajat: „Cine mi-a luat, de data aceasta, pixul roşu?". Din moment ce sangvinicii populari nu-şi găsesc niciodată propriile lucruri şi trebuie să împrumute de la alţii, ei ar trebuie să fie primii chestionaţi atunci când lipseşte ceva.

Obiectele personale pe care le puteţi găsi în spaţiul de lucru al unui melancolic perfect sunt în general mici şi modeste, poate o fotografie de familie sau unul ori două distincţii care sunt legate de munca pe care o desfăşoară. Irene, asistenta lui Florence, este o asemenea persoană. Biroul ei conţine

toate lucrurile cu care Florence nu ştie ce să facă, aranjate ordonat pe categorii. Chiar lângă telefon are o foarte mică fotografie (2,5 x 3,5 cm), în care apare alături de soţul ei, Ralph.

Priviţi-i pe cei cu care luaţi contact atât în timpul liber, cât şi la serviciu. Cei care au o ţinută şi un comportament decent, poartă haine conservatoare şi au întotdeauna un aspect curat şi îngrijit sunt mai mult ca sigur melancolici perfecţi.

Cuvintele *impecabil*, *elegant*, *meticulos* şi *perfect* sunt folosite adeseori în descrierea celebrului creator de modă Georgio Armani. Cândva, el se număra printre angajaţii unei renumite case de modă din Milano; acum, a devenit unul dintre cei mai renumiţi creatori de modă din întreaga lume şi are propria marcă de prestigiu. Conduce un imperiu internaţional al modei, cu vânzări estimate la peste 600 milioane de dolari anual. S-a spus că maşinile lui de cusut s-au transformat în aur.

Fiecare aspect al vieţii sale este reprezentativ pentru personalitatea melancolicului perfect. Arată perfect, se mişcă graţios şi observă fiecare detaliu. La vârsta de aproape 60 de ani, Armani este frumos precum o vedetă de cinema, graţios ca ţinută şi serios în intenţii. Îşi pregăteşte angajaţii pentru a devenii clonele lui perfecte şi nici nu se gândeşte să facă mai puţin de 100% efort şi să aibă mai puţin de 100% succes. Este un perfecţionist declarat atât în felul cum arată, cât şi în ceea ce face. Într-un articol publicat de revista *Forbes* se spune despre Armani că „este cu adevărat un om aspru, un manager pretenţios, gata să explodeze dacă găseşte un singur fir de aţă nelalocul lui".

„Lipsurile şi virtuţile mele se suprapun, fie că mă aflu în postura de designer sau în cea de om de afaceri", spunea Armani în acelaşi articol. „Nimic nu este niciodată destul. Simt

nevoia să verific totul. Acest lucru îmi creează probleme - oamenii cred că nu am încredere în nimeni. Dar eu trebuie să ştiu ceea ce se întâmplă."

Armani este un melancolic perfect desăvârşit, un om al Renaşterii care trăieşte în modernitate.

Reclamele care atrag atenţia melancolicului perfect

Melancolicii perfecţi nu caută distracţii uşoare şi nici activităţi de moment, ci profunzime, sensibilitate şi perfecţiune. Ei sunt geniile creatoare, copiii care se dau în vânt după calculatoare, supraveghetorii atenţi la detalii. Felul lor de a se distra constă în analiză liniştită şi profundă. Ei acţionează doar după ce s-au gândit foarte bine. Spotul publicitar care combină un decor frumos, o perspectivă avantajoasă şi o promisiune de perfecţionare profesională nu poate să nu atingă corzile emoţionale ale unui melancolic perfect.

Pentru a atrage atenţia unui melancolic perfect, reclamele agenţiilor de turism trebuie să conţină promisiunea unui timp pentru introspecţie, un timp în care să îţi evaluezi viaţa şi opţiunile. Melancolicilor perfecţi le plac acele reclame la vacanţe care se adresează intelectului lor şi din care pot învăţa ceva - vacanţe de studiu în Europa, de exemplu. De asemenea, le plac acele spoturi publicitare care le promit că o excursie este concepută exact pentru a corespunde nevoilor lor. Şi, bineînţeles, îi atrag pachetele turistice economice.

Sangvinicii populari răspund reclamelor la maşini care prezintă automobile de culoare roşie cu mult crom şi oameni mulţi care se distrează în noile lor maşini. Spre deosebire de aceştia, melancolicii perfecţi doresc să afle multe detalii referitoare la frâne, sistemul de direcţie, capacitatea motorului şi standardele de siguranţă.

Atenţia unui melancolic perfect este foarte probabil să fie atrasă de o reclamă care include multe informaţii statistice. Sangvinicii populari nici nu s-ar gândi să citească aşa ceva - indiferent că este vorba de sisteme de telefonie, servicii financiare sau îmbrăcăminte. Melancolicul perfect nu va da niciodată atenţie unei reclame folosite pentru vânzarea unei case în care se spune că agenţia imobiliară va avea grijă de toate detaliile. Vă mulţumim foarte mult, ar spune un melancolic perfect, dar ne place să avem grijă singuri de toate aceste detalii.

Melancolicii perfecţi sunt fascinaţi de dispozitivele electronice pe care aproape toţi ceilalţi nu ar învăţa niciodată să le folosească - carneţele sau agende electronice, ceasuri care îţi arată, prin apăsarea unui buton, ora exactă pe întreg mapamondul, stilouri cu reportofoane incorporate.

Reclamele realizate în scopul atragerii melancolicului perfect folosesc cuvinte specifice, precum „perspectivă convenabilă", „recompensat cu informaţii", „costum croit bine" şi „vă mângâie sufletul". Puteţi ajunge la sufletul unui melancolic perfect vorbindu-le în limbajul propriu şi nefăcându-l să-şi piardă vremea cu lucruri triviale şi fleacuri.

De acum înainte, de câte ori veţi vedea un spot publicitar, fiţi atenţi la cuvintele folosite. Ele vă vor crea un vocabular adecvat pe care îl puteţi folosi atunci când comunicaţi cu atât de diferitele personalităţi.

CAPITOLUL 4

Colericul puternic: Elementele care definesc structura din puzzle-ul personalităţilor

Fiind elementele care definesc structura din *puzzle-ul personalităţilor*, cele care ţin unite toate piesele jocului în strânsoarea lor fermă, oamenii cu temperament coleric puternic sunt mai preocupaţi de lucrurile concrete decât de cele imateriale. În timp ce sangvinicii populari pot fi imediat recunoscuţi datorită vocilor zgomotoase şi a îmbrăcăminţii stridente, iar melancolicii perfecţi pot fi imediat identificaţi datorită apariţiei lor fără cusur şi a conduitei adecvate, colericii puternici sunt recognoscibili mai mult prin felul de a merge decât prin aspectul exterior.

Felul de a merge, nu aspectul exterior

Colericii puternici sunt, aşa cum denotă şi descrierea lor, puternici. Dacă vă aflaţi la un colţ de stradă şi priviţi în jur, veţi vedea sangvinici populari care fie pălăvrăgesc cu prietenii, fie, în cazul în care sunt singuri, scrutează mulţimea cu privirea

în speranţa că vor găsi pe cineva cu care să vorbească sau ceva incitant să facă. Melancolicii perfecţi sunt cei care au ţinuta dreaptă şi merg cu paşi egali. Cei care merg mai repede şi mai apăsat decât toţi ceilalţi sunt colericii puternici. Dacă trec pe lângă voi, s-ar putea să aveţi senzaţia că se cutremură pământul. Aceşti oameni au lucruri importante de făcut şi nu le place să piardă vremea hoinărind sau privind peisajul. Dacă vă veţi uita atent la faţa lor, s-ar putea să-i vedeţi încruntaţi. Nu pentru că sunt nervoşi, deşi ar putea fi, ci pentru că sunt oameni cu trăiri interioare foarte puternice. Orice fac colericii puternici, fac cu fermitate. În timp ce merg, ei se gândesc la proiectul la care lucrează în acel moment şi la scopurile pe care trebuie să le atingă.

La întâlnirile între prieteni îi puteţi recunoaşte pe colericii puternici ca fiind aceia care ajung târziu şi pleacă devreme. Ei au întotdeauna un program foarte încărcat şi, pentru a reuşi să facă totul, strecoară şi evenimentele sociale printre lucrurile importante. Puteţi observa, de asemenea, că o persoană cu un asemenea temperament părăseşte de mai multe ori camera pentru a da telefoane. Dacă este posibil, vor avea asupra lor un telefon celular şi vor transforma un colţ mai liber într-un birou temporar.

Când veţi discuta cu un coleric puternic veţi observa că nu au respect pentru „spaţiul" vostru. Stă foarte aproape de cei cu care vorbeşte şi nu este deloc conştient de cât de mult îi incomodează pe ceilalţi. Dacă faci un pas sau doi înapoi, automat va veni după tine. Dacă vă veţi afla vreodată cu spatele lipit de perete în timp ce purtaţi o discuţie cu cineva, dorindu-vă să puteţi scăpa, atunci sunteţi, probabil, constrânşi de un coleric puternic.

Gesturi puternice

Veţi vedea frecvent un coleric puternic care îşi îndreaptă arătătorul către ceva pentru a accentua ceea ce spune. Asta face parte din prezenţa lor puternică. În unele cazuri, dacă sunt cu adevărat preocupaţi, degetele arătătoare de la ambele lor mâini vor fi îndreptate în acelaşi timp către acelaşi lucru. Noi îi numim pe aceştia „colerici cu două degete". În alte cazuri, ar putea să lovească în masă sau în alte suprafeţe aflate în apropiere pentru a fi siguri că înţelegeţi ceea ce vor ei să spună. Astfel de gesturi reprezintă caracteristici certe ale unui coleric puternic.

Hainele le sunt mai puţin distinctive decât ale unui sangvinic popular sau ale unui melancolic perfect, deşi există, totuşi, câteva trăsături caracteristice colericului puternic şi în această privinţă. Un om de afaceri cu un asemenea temperament ar putea să adopte sau nu o vestimentaţie care să inspire forţă, dar va purta, probabil, pantofi comozi. Atât femeile, cât şi bărbaţii colerici puternici îşi vor alege încălţămintea mai mult pentru comoditate, decât pentru frumuseţea ei. Bărbaţii au tendinţa de a evita pantofii delicaţi din piele italienească şi sunt mai atraşi de încălţămintea rezistentă, practică şi uşoară. Femeile evită pantofii cu toc cui şi vârf ascuţit care le torturează picioarele. Dacă vreo femeie cu temperament coleric puternic poartă vreodată tocuri, acestea vor fi joase şi late, oferindu-i astfel suport şi echilibru bun. Ea nu poate să facă pasul standard al colericului puternic încălţată în pantofi mici şi fragili.

Bărbaţi sau femei, colericii puternici vor sta departe de tendinţele modei şi vor opta, în schimb, pentru lucruri bune care rezistă de la un an la altul. Nu le place să meargă la cumpărături, activitate care li se pare că le iroseşte timpul produc-

tiv. De aceea, obiectele vestimentare durabile şi care pot intra în diverse combinaţii sunt prima lor alegere. Evită accesoriile vestimentare, lucru evident mai mult la femei decât la bărbaţi. Femeia cu temperament coleric puternic se va simţi incomod în rochii cu dantelă, cu voaluri sau funde. Poartă doar un minimum de bijuterii, iar eşarfele, care le incomodează, sunt considerate frustrante. Florence nu suportă eşarfe la gât pentru că simte că este înfăşurată în bandaje.

S-ar putea să aveţi nevoie de ceva mai mult timp până veţi recunoaşte dintr-o privire colerici puternici pentru că nu au tipicuri vestimentare. Dar, chiar şi acest lucru este un mod de a-i recunoaşte. Printr-un proces de eliminare, puteţi să vă daţi seama că nu sunt sangvinici populari dacă nu au o vestimentaţie colorată şi nici melancolici perfecţi dacă detaliile hainelor pe care le poartă şi postura lor nu sunt meticulos aranjate. Dacă vedeţi o persoană îmbrăcată în haine rezistente, mergând grăbit şi cu paşi mari, ceea ce denotă concentrare, şi care îşi îndreaptă arătătoarele spre anumite lucruri în timp ce vorbeşte, probabil că aţi dat peste un coleric puternic.

Fără zorzoane la birou

Colericii puternici nu folosesc podoabe la serviciu. Îşi petrec întregul timp cu sarcinile pe care trebuie să le rezolve, astfel încât nici măcar nu-şi mai bat capul să observe dacă sunt tablouri pe pereţi sau dacă mobila se asortează. Colericii puternici folosesc mai degrabă birouri vechi, dar funcţionale, chiar dacă sunt neatrăgătoare, decât birouri noi, dar cărora le lipsesc caracteristicile pe care ei le preferă.

Când ne-am mutat într-un sediu nou, mai mare, am vrut să-i luăm lui Florence nişte piese de mobilier pentru birou care

să se asorteze. Nu avusese niciodată până acum un birou cu adevărat al ei, pentru că fiind mereu pe drumuri. Fred a considerat că nu era nevoie să blocheze un spaţiu scump care putea fi închiriat altcuiva. Spaţiul pe care îl avea era umplut cu mobilă care rămăsese din alte birouri şi care nu se asorta.

Având un temperament sangvinic popular, Florence a fost încântată să aleagă mobila de care avea nevoie şi a făcut o treabă bună după ce a colindat prin multe magazine de mobilă. Fred, un coleric puternic combinat cu melancolic perfect, a însoţit-o prin magazine, deşi nu credea că ar fi avut nevoie de ceva nou pentru el însuşi.

Mobila din biroul lui Fred era compusă dintr-un birou vechi, de lemn masiv închis la culoare, cu mânere de alamă care-şi pierduseră de mult luciul. Lui îi place ca pe birou să aibă un geam, astfel încât să poată apăsa cu putere atunci când scrie fără să-i strice suprafaţa, dar geamul s-a spart acum ceva vreme. Unul dintre angajaţi i-a pomenit numele unui prieten, care avea un magazin de geamuri. Acest prieten era de acord să taie gratis geamul pentru biroul lui Fred dacă acesta din urmă era de acord să cumpere o bucată veche de geam verde. Oferta l-a încântat pe Fred, care are o fire practică.

Pentru dosare, Fred avea mai multe dulăpioare care nu se asortau. Erau de diverse înălţimi şi din diferite tipuri de lemn, iar unul dintre sertare se putea deschide numai până la jumătate, altfel tot conţinutul risca să cadă. Diferitele dulapuri au fost aliniate pe un singur perete. Chiar lângă birou avea un demodat suport de maşină de scris, pe care îşi ţinea telefonul şi agenda. Suportul avea picioare cromate şi o suprafaţă de plastic laminat care imita lemnul de stejar. Musafirii care îi treceau pragul se aşezau în scaune de vinil maro luate la preţ redus.

Fred se simţea perfect fericit în acest mediu familiar, confortabil şi practic. Odată ce intra în birou, era atât de

prins de treabă, încât nu mai avea timp să se întrebe dacă lucrurile se asortau sau dacă erau în stare bună.

Cu toate astea, mergând la cumpărături împreună cu Florence, şi-a cumpărat şi el un mobilier de birou frumos şi asortat, deşi nu credea cu adevărat că are nevoie şi se temea că era o cheltuială prea mare. Din când în când se mai plânge şi acum de noul său mobilier, care nu are toate facilităţile pe care şi le crease el cu vechile lui piese amestecate şi spune că duce dorul bătrânului său scaun mare şi rupt. Nu uitaţi că un coleric puternic este mai interesat de lucrurile concrete decât de cele imateriale, iar melancolicul perfect este cumpătat, uneori privit ca zgârcit. O persoană a cărui personalitate este o combinaţie a acestor două temperamente consideră că nu este necesar să cheltui bani pe lucruri noi dacă cele vechi sunt încă funcţionale.

Reclame puternice pentru colerici puternici

Sangvinicii populari caută distracţia şi popularitatea, în timp ce colericii puternici se dau în vânt după putere şi control. Firesc că reclamele la lucruri mari, care se mişcă sau au motoare (maşini, camioane sau bărci) sau care facilitează activităţi sportive (schi sau vânătoare) sunt adesea îndreptate către colericul puternic care, oricum, controlează cheltuielile familiei.

Reclamele care îl atrag pe colericul puternic folosesc cuvinte puternice, adesea metafore din sport sau din domeniul motoarelor pentru lucruri care nu au nimic în comun cu sportul sau motoarele. O reclamă care este aproape sută la sută garantată că va atrage atenţia unui coleric puternic este una pentru oportunităţi de investiţie care conduc la o creştere economică, dar vor doborî competiţia.

BIBLIOTECA METROPOLITANĂ BUCUREŞTI
Sediul Central "M. Sadoveanu"
- Comunicarea Colectiilor -

Aceste reclame sunt, de obicei, mai mari şi conţin mai multe cuvinte - adesea repetate de mai multe ori. Cuvinte ca *măreţ*, *puternic*, *cel mai important*, *cel mai bun* sau *cel mai mare* sunt cuvinte cheie pentru reclamele al căror public ţintă este colericul puternic. La fel de convingătoare sunt literele mari, îngroşate şi imaginile video şocante. Fără culori delicate sau lumini slabe, romantice pentru colericii puternici!

Colericii puternici îşi doresc putere şi acţiune chiar şi în timpul vacanţei (*dacă* îşi iau vacanţă). Cel mai mult îi atrag reclamele la vacanţele unde pot lua parte la activităţi sportive competitive sau pot face afaceri în timp ce se distrează. Şi sangvinicii populari îşi doresc acţiune, dar un tip de activitate distractivă. Nu vor să ştie că pot face afaceri în timpul vacanţei.

Piesele vizibile

În timp ce ne tragem sufletul de pe urma distracţiei sangvinicului popular şi a fermităţii colericului puternic, să recapitulăm piesele vizibile. Sangvinicii populari sunt persoane vorbăreţe şi pline de culoare.

Putem să exersăm recunoaşterea personalităţii lor chiar şi în spoturile publicitare. Şi putem învăţa cum să îi atragem oferindu-le distracţie şi popularitate.

Ştim că melancolicii perfecţi sunt ordonaţi, meticuloşi şi analitici. Sunt atraşi de reclamele care arată detalii tehnice şi instrumente de organizare care oferă statistici, valori şi grafice. Îi putem atrage dacă le prezentăm informaţia noastră într-un mod meticulos şi logic.

Colericii puternici etalează tărie şi putere în cuvinte şi fapte. Sunt atraşi de lucruri şi situaţii pe care le pot controla. Şi ne apropiem de ei oferindu-le ocazii provocatoare.

BIBLIOTECA METROPOLITANĂ
BUCUREȘTI

Astfel, fie că avem de gând să ne întâlnim, să vindem unui coleric puternic sau doar să ne facem viaţa de la birou mai plăcută, o putem face doar recunoscând trăsăturile temperamentale ale pieselor din puzzle-ul personalităţilor.

CAPITOLUL 5

Flegmaticul liniştit: Iarba verde din puzzle-ul personalităţilor

Un flegmatic liniştit este probabil cel mai dificil de recunoscut doar după aspectul exterior. Este cel care urmează "calea de mijloc" şi nu are trăsături evidente. Vicepreşedintele Statelor Unite ale Americii Dan Quayle era considerat „un jucător de golf plăcut", „un tip genial", „un tip foarte drăguţ" - toate calităţile plăcute ale unui flegmatic liniştit. Presupuselele lui slăbiciuni au fost speculate de comici care l-au prezentat ca pe o marionetă care debitează cele mai noi bancuri cu blonde.

În realitate, Quayle a evoluat într-un mod adecvat poziţiei deţinute. A fost dispus să ia lecţii de la politicieni veterani, să studieze şi să se perfecţioneze în domeniul guvernării şi al dirijării detaliilor complexe ale campaniilor militare şi ale controlului de arme - toate acestea fără a face mult zgomot.

Când, în ianuarie 1992, reporterii ziarului *Washington Post* au făcut o serie de investigaţii asupra lui Dan Quayle, nu au putut găsi nimic acuzator, oricât de mult au încercat şi suntem siguri că şi-au dat toată silinţa.

I-au lăudat puterea imperturbabilă, tactul în tratarea situaţiilor dificile şi înţelepciunea de a fi urmat sfaturi din

partea soţiei - care pare să fie, după părerea noastră, un coleric puternic.

În ziarul *Los Angeles Times din 9 ianuarie 1992* se spunea că lui Quayle „îi lipseşte simţul indescriptibil al autorităţii", poate datorită vârstei sale aparent tinere şi de aceea „imaginea lui a fost mereu neconvingătoare". Cu toate acestea, ziaristul recunoştea că nu avea nici o lipsă evidentă şi că, în cazul în care ar fi devenit preşedinte, „solemnitatea ocaziei şi elementele specifice funcţiei i-ar fi oferit aureola necesară".

Dan Quayle se potriveşte imaginii flegmaticului liniştit. Deşi flegmaticul liniştit nu îşi deconspiră personalitatea de la prima vedere, mai jos găsiţi câteva trăsături specifice care vă vor da indicii pentru a-l recunoaşte.

Totul se face simplu

Precum iarba verde din *puzzle-ul personalităţilor*, flegmaticii liniştiţi alcătuiesc fundalul vieţii şi, prin urmare, sunt persoanele cel mai greu de identificat prin trăsături evidente şi vizibile. Aceasta este, de altfel, cea mai bună modalitate de a recunoaşte un flegmatic liniştit - el nu are nici una dintre celelalte personalităţi. Flegmaticii liniştiţi nu au nici o lipsă evidentă şi pot fi fericiţi oriunde.

Aşa cum probabil ghiciţi, hainele lor sunt de cele mai multe ori pe atât de obişnuite pe cât le permite situaţia. Blugii şi tricourile sunt obiectele vestimentare favorite ale unui flegmatic liniştit.

Flegmaticilor liniştiţi le place să stea retraşi şi nu vor să atragă atenţia. Evită culorile stridente pe care le poartă sangvinicii populari, optând, în schimb, pentru culorile mai naturale. De fapt, o întreagă înfăţişare naturală este foarte mulţumitoare în cazul lor, pentru că pe flegmaticii liniştiţi nu-i deranjează cutele şi hainele din fibre naturale care se şifonează uşor. Ei îşi aleg haine largi. Nu sunt prea preocupaţi să vadă dacă obiectele vestimentare se asortează. Cel mai adesea aleg lucrurile aflate la îndemână.

Flegmaticii liniştiţi se află exact la polul opus colericilor puternici. Acest lucru este vizibil în stilul lor de a merge. În timp ce colericii puternici merg adânciţi în gânduri şi cu paşi mari, flegmaticii liniştiţi plutesc. Merg cu paşi uşori şi pot trece pe stradă fără a fi simţiţi. Mişcările lor corporale par aproape fluide pentru că ei se deplasează sperând să treacă neobservaţi.

Colericii puternici au probleme în a se odihni, în timp ce pentru flegmaticul liniştit, odihna reprezintă modalitatea preferată de petrecere a timpului. Sunt buni muncitori. Dar, odată ce timpul de lucru a luat sfârşit, ei vor căuta odihna binemeritată în loc să caute cu înfrigurare un alt proiect. Le place să comunice cu cei din jur atunci când iau parte la un eveniment monden - dacă cei care doresc să le vorbească vin acolo unde stau ei. Au o abilitate unică de a scruta repede încăperea şi de a găsi cel mai confortabil scaun. Odată ce l-au găsit, este foarte probabil să rămână acolo pentru tot restul serii. Pentru a găsi un flegmatic liniştit într-o încăpere, căutaţi persoana care în mijlocul acţiunii stă calm, sprijinit de un perete sau de o uşă, ori care se relaxează pe o sofa.

Vorbeşte calm

Când staţi de vorbă cu un flegmatic liniştit, tonul lui va avea un efect tranchilizant, care vă calmează pe măsură ce vorbeşte. Un flegmatic liniştit vorbeşte doar atunci când simte că cineva doreşte cu adevărat să îl asculte. El nu întrerupe niciodată

o discuţie şi devine un minunat ascultător pentru sangvinicii populari care vor să fie ascultaţi. În locul tipului „râzi-pentru-o-clipă" a sangvinicului popular, flegmaticul liniştit alunecă pe panta unui umor subtil, în special în varianta seacă sau spirituală de umor.

Spaţiu de muncă liniştit

Când este vorba de locul de desfăşurare al activităţii, flegmaticii liniştiţi sunt fericiţi aproape oriunde. Melissa, o tânără cu un astfel de temperament, a lucrat la noi un an şi jumătate înainte de a se înscrie la colegiu. În tot acest timp, nu a avut un birou al ei. Îşi ţinea dosarul cu documente în biroul altei persoane. Pentru că ea lucra în schimbul de după-amiază, iar alţi colegi de-ai ei dimineaţa, Melissa folosea oricare dintre birourile disponibile. Nu s-a plâns niciodată şi nici nu a folosit lipsa de spaţiu ca pe o scuză. Pur şi simplu îşi muta de fiecare dată dosarul de pe un birou pe altul.

Când un flegmatic liniştit are un spaţiu propriu de lucru, acesta este, de obicei, curat, deşi este posibil să conţină diverse proiecte făcute doar pe jumătate. Flegmaticilor liniştiţi nu le place conflictul. Dacă în timp ce lucrează la un proiect întâlnesc un obstacol, li se pare mai simplu să amâne lucrul pentru altă zi în loc să se străduiască să găsească o rezolvare a problemei. Au un nivel scăzut al motivaţiei şi pot amâna finalizarea unei acţiuni fără nici un fel de sentiment de vină.

Flegmaticilor liniştiţi le place să ţină totul pe birou, aşa încât să ajungă foarte repede la orice. Adesea îi poţi vedea plimbându-se cu scaunul prin cameră pentru a lua un obiect de care au nevoie, în loc să se ridice de pe scaun şi să meargă pentru a găsi ceea ce caută.

Adaptabilitatea

Flegmaticii liniştiţi sunt întotdeauna cel mai greu de identificat din cauza echilibrului, comportamentului calm şi a lipsei extremelor. Sangvinicii populari intră furtunos într-o cameră şi îi distrează pe cei din jur; colericii puternici păşesc cu încredere şi vorbesc cu autoritate; melancolicii perfecţi pun ordine perfectă în lucruri. Flegmaticii liniştiţi se amestecă în grup şi se adaptează situaţiei. Lor li se potriveşte versul: „râzi cu cei ce râd, plângi cu cei ce plâng".

Fără grabă

Jeff este unul dintre cei doi flegmatici liniştiţi din biroul nostru. Este o persoană docilă, care nu se plânge niciodată şi se roagă pentru fiecare dintre noi. Vine la birou la timp, îşi face treaba în linişte şi eficient şi nu a dat niciodată până acum semne de mânie sau furie. Colaborează bine cu Fred, care are un temperament combinat de coleric puternic şi melancolic perfect şi care vrea ca lucrurile să fie făcute în felul său, perfect. Jeff nu subminează autoritatea nimănui, face totul pentru a fi pe placul celorlalţi şi îşi menţine o atitudine de supunere. Când s-a întors din vacanţa de Crăciun, ne-a surprins pe toţi. Îşi lăsase barbă. Pentru că nici unul nu s-a arătat entuziasmat de această schimbare, după circa o săptămână, Jeff a decis să se radă. Nevoind să facă lucrurile prea repede sau să muncească prea mult, a înlăturat barba puţin câte puţin. În prima zi barba sa era mai mică cu vreo doi centimetri în dreptul fiecărei urechi. A doua zi mai răsese până spre gură, dar mai avea

barbişon şi mustaţă. A treia zi dispăruse barbişonul, dar mai avea mustaţa. Abia aşteptam ziua următoare. Aproape sigur că mustaţa avea să nu mai existe. Când am adus vorba despre dispariţia graduală a părului său facial, Jeff mi-a spus: „Nu era nici o grabă; aşa că am decis să fac asta în etape".

Reclamele la lucruri care se fac uşor

Flegmaticii liniştiţi nu sunt nici uşor de caricaturizat nici nu sunt ţinte uşoare pentru mass-media sau publicitate. În general, reclamele care atrag atenţia unui flegmatic liniştit nu fac promisiuni exagerate şi nici nu dau garanţii grandioase. În timp ce un melancolic perfect poate fi păcălit de o informaţie pentru că pare a fi bazată pe statistici, flegmaticului liniştit pur şi simplu nu-i place ceva dacă este *atât de* entuziasmant şi strident.

Lor le plac reclamele la produse şi servicii uşor de folosit, simple şi obişnuite. Fără culori vii şi lumini strălucitoare. Reclamele la vopsele de păr sau farduri care promit realizarea unei schimbări în doar câteva minute şi a unui aspect atât de natural încât nimeni nu-şi va da seama că nu este natural cu adevărat vor atrage aproape sigur femeile cu temperament flegmatic liniştit.

Dacă vreo reclamă la articole vestimentare poate atrage un bărbat flegmatic liniştit, atunci aceasta prezintă îmbrăcăminte sport, obişnuită, ieftină şi care poate fi purtată oriunde. Dacă mai este şi uşor de spălat, nu trebuie călcată şi poate fi procurată doar printr-o comandă telefonică, acestea ar fi tot ce-şi poate dori un flegmatic liniştit.

În general, cuvintele care au succes la un flegmatic liniştit sunt cele din gama *blând, uşor de utilizat, liniştit, mângâietor, odihnitor*. Reclamele care promit vacanţe pline de odihnă şi relaxare sunt cele care atrag atenţia flegmaticului liniştit.

Căutaţi spoturi publicitare cu oameni care stau pe plajă şi nu fac nimic. Selectaţi-le pe cele care oferă servicii complete, incluzând transportul până la aeroport şi de acolo la un hotel care are room-service 24 de ore din 24. Acestea sunt reclamele care atrag un flegmatic liniştit. Lenevirea în briza uşoară a vântului îi poate părea plictisitoare unui sangvinic popular şi inutilă unui coleric puternic. Diferenţa dintre imaginea unui melancolic perfect şi cea a unui flegmatic liniştit stând la soare este subtilă. Melancolicii perfecţi pot fi dispuşi să stea întinşi la soare pentru a-şi reorganiza gândurile şi a găsi o nouă perspectivă asupra provocărilor oferite de viaţă. Flegmaticii liniştiţi vor doar să se întindă la soare fără a avea nevoie să tragă un folos din acest lucru.

A vedea înseamnă a crede

Exersaţi *puzzle-ul personalităţilor* prin observarea oamenilor, studierea reclamelor tipărite şi a celor televizate, sau prin urmărirea interacţiunilor prezentate în filme. Veţi începe să vă daţi seama de diferenţele evidente dintre indivizi. Cunoaşterea diferenţelor este primul pas pentru îmbinarea pieselor din *puzzle-ul personalităţilor* din locul în care vă desfăşuraţi activitatea zilnică.

Pe măsură ce aţi parcurs aceste pagini, aţi împărţit persoanele cu care lucraţi - şi pe voi înşivă - în categorii, încercând să vedeţi cui i se potriveşte mai bine un anume tipar. Acum ar fi un moment potrivit pentru a face o listă oamenilor cu care colaboraţi şi să scrieţi în dreptul fiecăruia ce combinaţie de trăsături temperamentale din *puzzle-ul personalităţilor*

credeţi că îl reprezintă. Făcând acest lucru veţi deveni mai conştienţi de personalitatea fiecărui individ pe care îl cunoaşteţi. De asemenea, această listă vă va oferi o bază pentru a afla cum reacţionează oamenii în diferite situaţii, pentru a afla dacă împreună "funcţionează" armonios - sau nu. Cu siguranţă vă va fi mai uşor să-i apreciaţi pe fiecare dintre cei din jur - indiferent de cine sunteţi voi sau cine sunt ei.

Este la fel de important să vă daţi seama şi care descriere vi se potriveşte vouă înşivă mai bine, pe cât este de important să vă daţi seama în ce tipare se încadrează ceilalţi. A lucra împreună înseamnă, desigur, a interacţiona. Care vă este tipul dominant de temperament sau care este combinaţia temperamentală care vă caracterizează cel mai bine?

Priviţi în jur la mediul în care lucraţi. Este loc pentru toate şi fiecare lucru are locul său? Aveţi puse chiar în faţă vrafuri de proiecte? Aţi refuzat să renunţaţi la un vechi scaun confortabil, chiar dacă tapiţeria îi era mai străveche decât un sfânt? Vă simţiţi bine lucrând aproape oriunde?

Ce lucruri vă atârnă în dulap? Sau, poate mai bine spus, ce stă atârnat în dulap pentru că nu vreţi să purtaţi? Poate costumul kaki pe care mama v-a încurajat să-l cumpăraţi deoarece arată mai profesional, în timp ce hainele voastre portocalii sau de culoarea lişiţei erau practic uzate? Sau poate atârnă rochia de un verde viu care se potriveşte perfect cu culoarea ochilor, dar în care vă simţiţi ca un panou mergător? Ori cravatele noi în stil „retro", cu imprimeuri mari şi viu colorate, pe care vi le-a dăruit soţia de Crăciun? Sau poate că nici nu ştiţi ce anume aveţi în dulap. Flegmaticii liniştiţi nu ar şti.

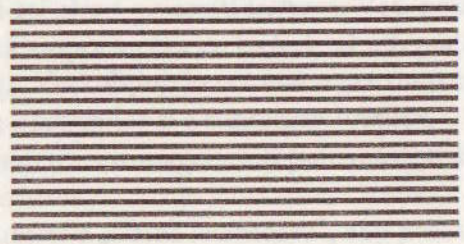
Unul dintre avantajele nevalorificate pe care îl are descoperirea personalităţilor prietenilor, colegilor, şefilor, clienţilor, partenerilor, rudelor voastre este că aflaţi mai multe lucruri despre voi înşivă. Odată ce v-aţi identificat combinaţia

unică de temperamente, veţi mai învăţa şi multe alte lucruri din ceea ce veţi citi în continuare. A te cunoaşte pe tine însuţi şi pe ceilalţi înseamnă să lucrezi mai eficient împreună cu oameni cu care "ţi-ai bătut capul" ani întregi până acum. Noi căi spre realizări minunate şi acţiuni armonioase se deschid acum în faţa voastră.

PARTEA A DOUA

Trăsăturile temperamentale diferite ale personalităţilor

Cum să înţelegi personalităţile celor cu care lucrezi



CAPITOLUL 6

Combinaţiile diferitelor trăsături temperamentale

Odată ce aţi înţeles ce personalităţi au cei care vă înconjoară, nu veţi mai privi niciodată oamenii la fel ca până acum. Puteţi face ca aceste informaţii să lucreze pentru voi! Fiecare personalitate are aspecte şi manifestări specifice pe cât de diferite pe atât de naturale. Fiecare dintre ele are, de asemenea, anumite trăsături fundamentale de temperament, care sunt *vizibile* în *puzzle-ul personalităţilor*. În cadrul acestei secţiuni a trăsăturilor fundamentale de temperament *diferite* din *puzzle-ul personalităţilor*, vom vedea care sunt punctele forte şi puctele slabe ale fiecărui tip de temperament.

Pe măsură ce învăţaţi să îi înţelegeţi pe cei cu care interacţionaţi, această secţiune vă va ajuta să vă confirmaţi categoriile în care i-aţi plasat pe aceşti indivizi. Veţi avea o idee mult mai realistă asupra a ceea ce trebuie să aşteptaţi de la cei cu care lucraţi. Veţi obţine în cel mai scurt timp o mai corectă distribuire a sarcinilor şi a responsabilităţilor.

Dacă sunteţi un manager, veţi putea să distribuiţi sarcinile mult mai eficient.

Dacă sunteţi o „albină lucrătoare", veţi putea să vă folosiţi noile cunoştinţe în scopul unei interacţiuni mai eficiente cu colegii, indiferent de poziţia pe care o ocupă în ierarhia firmei. Indiferent de activitatea desfăşurată, a-i plasa în *puzzle-ul*

personalităţilor pe cei cu care vă asociaţi, vă va ajuta pe *toţi* să vă înţelegeţi mai bine şi să obţineţi rezultate mai bune.

Fără a înţelege că suntem, fiecare, "piese" din *puzzle-ul personalităţilor*, tindem să ne aşteptăm ca fiecare dintre noi să reacţioneze la fel într-o anume situaţie. Presupunem adesea că fiecare om vede lucrurile în acelaşi fel ca şi noi. Astfel de aşteptări ne conduc, în cele mai fericite cazuri, la dezamăgiri şi întârzieri şi, în cele mai rele cazuri, la eşec şi durere.

„Dacă este cu putinţă, întrucât atârnă de voi, trăiţi în pace cu toţi oamenii" (Romani, 12:18). Ideea este că nu ne vom înţelege cu toţi ceilalţi, dar depinde de noi să încercăm. Înţelegând personalităţile diferite ale celor cu care lucraţi aveţi mult mai multe şanse de a „trăi în pace" cu cei cu care vă intersectaţi regulat în drumurile voastre.

Gândiţi-vă la cei cu care lucraţi. I-aţi şi plasat pe mulţi dintre ei în puzzle pe măsură ce aţi recunoscut trăsăturile temperamentale *vizibile* ale personalităţii lor. Pe măsură ce veţi citi şi despre trăsăturile temperamentale *diferite* ale personalităţii lor, veţi putea plasa cu mai multă eficienţă fiecare persoană în locul potrivit.

Marita are, la una dintre filialele noastre, o colaboratoare cu un domninant temperament coleric puternic, Cynthia. Ea a venit în locul unei fete drăguţe şi frumoase din Sud, cu un temperament flegmatic liniştit. Evident, stilurile lor de comunicare sunt foarte diferite. Fata flegmatic liniştit vorbea încet şi se gândea bine înainte să ia decizii. Se interesa mereu de starea afacerii şi oferea de bunăvoie buletinul meteo pentru partea ţării din care se trăgea. Când Cynthia i-a luat locul, Marita credea că noua parteneră nu o place. Convorbirile telefonice erau scurte şi la obiect. Cynthia nici nu spunea şi nici nu cerea să afle cum este vremea. Răspunsurile ei veneau rapid şi fără deliberare. Când Marita şi Cynthia s-au întâlnit,

în sfârşit, la o conferinţă pe probleme industriale, prima întrebare a Cynthiei a fost: „Spune-mi şi mie ce faci tu concret pentru companie?". Marita, care se hrăneşte cu laudele primite de la clienţi, a crezut că Cynthia nu era mulţumită de serviciile pe care le prestase şi a început să vorbească într-o manieră oarecum defensivă. Cynthia a asigurat-o imediat că nu asta era problema ci că, fiind nouă venită în cadrul companiei, nu înţelesese foarte bine întregul aranjament.

În urma discuţiei pe care au purtat-o faţă în faţă la prânz, Marita a plasat-o pe Cynthia în partea deţinută de colericul puternic în cadrul jocului de puzzle. Abordarea ei care putea fi interpretată ca fiind nemulţumire era, de fapt, felul tipic al colericului puternic de a face afaceri. Odată ce a înţeles ce combinaţie temperamentală avea Cynthia, Marita a putut accepta tratamentul brutal mai degrabă ca pe un simplu fel de a privi viaţa decât ca pe o problemă personală. Marita ştie să nu îşi sâcâie asociata cu conversaţii uşuratice, iar Cynthia apreciază eficienţa de care dă dovadă Marita.

Acum, când vorbesc la telefon, Marita ştie că nu trebuie să piardă timpul cu lucruri banale. Problemele sunt rezolvate şi se întorc amândouă la lucru după o minimă întrerupere. O dată la câteva luni, Cynthia o asigură pe Marita că este mulţumită şi că relaţia lor funcţionează precum o maşinărie bine unsă.

La un congres recent Marita a întrebat-o pe Cynthia: „Tu simţi nevoia să vorbeşti?". Aceasta i-a răspuns: „Nu. E totul în ordine. Tu ai nevoie să vorbim?". Marita a fost de acord că totul mergea bine şi s-au despărţit, fiecare mergând să trateze cu cei care aveau nevoie de atenţie!

Atunci când înţelegem trăsăturile temperamentale *diferite* din *puzzle-ul personalităţilor* putem plasa personalităţile celor cu care lucrăm în locul potrivit. De acum înainte nu veţi mai

încerca să introduceţi cuiele cu secţiune pătrată în găurile rotunde!

Pe când Rod se afla în facultate, una dintre profesoare, cea care era, de altfel, şi şef de catedră, era un sangvinic popular evident. La începutul fiecărui curs, îşi lovea întotdeauna pantofii unul de celălalt. În timpul orei, de multe ori sărea de la o idee la alta. La final, remarca întotdeauna cât de repede s-a scurs timpul.

După ce studenţii ieşeau din sală, ridica din umeri şi spunea: „Oh, nu reuşesc să fac niciodată tot ceea ce îmi propun, dar ne distrăm atât de bine!".

Atâta vreme cât se distra părea destul de mulţumită de sine, indiferent dacă acoperea sau nu toată materia. Spiritul ei liber şi nevoia de distracţie erau caracteristici evidente care îi arătau adevărata personalitate.

De vreme ce Rod a înţeles bine aceste concepte, şi-a putut îndrepta proiectele şi contactele personale în direcţia în care îi plăcea ei. Într-un referat important, Rod a adăugat multe poze şi istorioare care să o atragă pe profesoara cu un temperament sangvinic popular în loc să insereze grafice şi statistici, aşa cum tindea să facă, fiind un melancolic perfect. Bineînţeles că proiectului său i-a fost acordată nota maximă, iar timp de mai multe săptămâni, de fiecare dată când îşi întâlnea profesoara, aceasta îi spunea cât de minunat a fost proiectul acela. Mai mult, ea a făcut o excepţie pentru Rod şi l-a recomandat pentru studii de specialitate şi pentru primirea unei note maxime la examen.

În timp ce unii dintre colegii lui considerau că standardele schimbătoare şi stilul flexibil al profesoarei erau frustrante, Rod a înţeles-o şi a putut să creeze o legătură într-o aşa manieră încât să poată comunica, chiar dacă ea nu ştia ce făcea el. Întotdeauna ne vom înţelege mai bine cu ceilalţi atunci când

intrăm în pielea celuilalt în loc să-i privim pe toţi din punctul nostru de vedere.

Pe măsură ce veţi citi secţiunea următoare, veţi avea o imagine şi mai clară a felului în care se îmbină elementele din puzzle. Dacă vă aflaţi într-o poziţie de conducere, veţi fi mult mai bine pregătit să plasaţi diferitele personalităţi în locurile în care dau maximum de randament. Dacă vă chinuiţi să vă înţelegeţi cu un şef, veţi putea înţelege punctul lui de vedere şi să vă folosiţi de nevoile specifice personalităţii sale. Dacă cel care stă la biroul de lângă voi vă scoate din minţi, veţi înţelege că nu se comportă într-un anume fel ca să vă deranjeze pe voi, ci că atitudinea sa este un rezultat al personalităţii pe care o are. Dacă aveţi de-a face cu clienţii, vă puteţi apropia de fiecare în parte într-un stil în care să puteţi comunica mult mai bine cu persoana respectivă. Faţă de celălalt acţionează aşa cum îi place lui să acţioneze!

Oricare ar fi imaginea construită la locul în care vă desfăşuraţi activitatea, înţelegerea felului în care toate personalităţile se îmbină armonios vă va face viaţa mai frumoasă şi poate că va face chiar ca locul vostru de muncă să se asemene unui joc.

CAPITOLUL 7

Sangvinicul popular: Deja ne distrăm!

Puncte forte	*Puncte slabe*
• iubeşte oamenii	• motivat de emoţii
• îşi face prieteni cu uşurinţă	• nu-i plac programele rigide
• interesant	• nu poate spune "nu"
• îşi găseşte uşor un loc de muncă	• găseşte scuze
• are simţul umorului	• se plictiseşte repede
• îi farmecă pe alţii să lucreze	• pierde noţiunea timpului
• creator şi plin de culoare	• se emoţionează prea mult
• iubeşte mişcarea	• uşor aiurit
• abilităţi înnăscute pentru vânzări	• lipsă de concentrare
• povestitor captivant	• vorbeşte prea mult

Pentru a îmbina armonios personalităţile de la locul de muncă, este important să înţelegem că toţi indivizii se nasc cu o

anumită dorinţă. Lăsată în voie, această dorinţă nativă formează un tipar comportamental. Dacă nu ar exista şefi, termene de predare sau reguli, aceste dorinţe înnăscute ar controla modul standard de "funcţionare". Dacă nu se pune problema unei traume în copilărie, a unui abuz sau a unei respingeri, la vârsta de 80 ani am avea cu toţii aceeaşi personalitate pe care o aveam la 8 ani.

Dorinţa înnăscută a sangvinicului popular este să se distreze! Mai mult decât orice, sangvinicilor populari le place să se distreze şi să fie sufletul petrecerilor, de unde şi epitetul *popular* pe care l-am adăugat noi. Afirmaţia plină de voioşie „Deja ne distrăm!" este filozofia de viaţă a unui sangvinic popular.

Un tânăr sangvinic popular s-a oferit să activeze voluntar într-o biserică deoarece credea că va fi distractiv să se plimbe nestingherit prin toată biserica şi să vadă tot ce se întâmplă acolo. Acest tânăr părea să nu mai fi activat voluntar într-o biserică. În timp ce părea să se distreze şi să se bucure de atenţia care i se acorda, nu s-a concentrat la ce i se dăduse să facă; în loc să aşeze în ordine pungile cu daruri pentru enoriaşi, câte una pe fiecare scaun, el a pus câte două pungi pe unele scaune, iar pe altele nu se afla nimic!

Iubeşte mişcarea

Sangvinicii populari preferă să evite să muncească, pentru că munca este rareori distractivă. Deoarece acest lucru nu este posibil, ei au cel mai mult succes în posturi care le permit un program flexibil şi contactul cu oamenii. Distracţia implică în mod normal oameni, iar sangvinicilor populari le place mulţimea.

Flexibilitatea este importantă deoarece sangvinicii populari au tendinţa de a acţiona conform sentimentelor şi nu raţiunii. Agenda ne poate spune la un moment dat că este timpul să începem lucrul la un proiect sau să mergem într-un anume loc. Dar dacă un sangvinic popular nu are chef să se apuce de acel proiect sau dacă se simte atras de un alt proiect, nou şi diferit, poate cu uşurinţă să amâne lucrul fără nici o remuşcare.

Flexibilitatea este, de asemenea, importantă pentru că sangvinicii populari pierd adesea noţiunea timpului. Pot merge la o întâlnire unde se distrează atât de bine, încât nu se mai întorc la birou în ziua respectivă. Joel lipsea frecvent de la serviciu. Lucra în studioul de înregistrări video al departamentului de poliţie. O parte a responsabilităţilor sale era să caute şi să procure echipamentul video necesar. Acest lucru însemna să viziteze toate magazinele de specialitate din oraş la intervale regulate de timp. S-a împrietenit cu fiecare vânzător din fiecare magazin. Dacă era nevoie de un cablu sau trebuia ca un aparat să fie reparat, Joel era cel care se ocupa de aceste lucruri. Pleca cu orele, chiar dacă magazinul era doar la câteva străduţe distanţă. Odată ce pleca, Joel îi vizita pe toţi. Ei îi arătau toate piesele nou apărute, iar el se juca cu toate.

Deoarece era atât de îndrăgit, Joel putea adesea să obţină şi gratuităţi din partea furnizorilor. Cunoştea toate persoanele importante şi toţi oficialii locali. Ca o favoare făcută lui Joel, aceştia dăruiau timp şi bani pentru proiectele departamentului. În timp ce putea părea că Joel îşi neglija îndatoririle, personalitatea sa de sangvinic popular lucra atât în favoarea lui, cât şi spre binele întregului departament.

Un doctor la care mergea Florence avea o asistentă cu un temperament sangvinic popular, care îi făcea pe pacienţi să se bucure de faptul că veniseră acolo, deşi erau bolnavi. Într-o zi, atmosfera s-a schimbat. Biroul părea întunecat şi trist. La

recepţie se afla o femeie ursuză care studia nişte hârtii. Abia se uita la cei cărora le înregistra numele, după care spunea cu fermitate fiecăruia să se aşeze şi să aştepte.

Florence a aşteptat să-i vină rândul. Când l-a văzut pe doctor, l-a întrebat ce s-a întâmplat cu cealaltă asistentă. Aceasta i-a explicat că a concediat-o pentru că niciodată nu ţinea corect nici o evidenţă.

Florence i-a dat atunci o scurtă lecţie despre personalităţi, explicându-i că nici nu trebuia să se aştepte ca asistenta concediată să facă munca de contabilitate. Punctul ei forte era altul: făcea oamenii să fie fericiţi şi boala suportabilă.

Doctorul a recunoscut că toată lumea îi simte lipsa şi că asistentei nou-venite, care ştie să adune şi să împartă, nu îi plac oamenii. În timpul discuţiei, a luat hotărârea de a o reangaja cu jumătate de normă pe asistenta concediată pentru a lucra în timpul programului de consultaţii şi de a o păstra pe cea de-a doua pentru munca de contabilitate.

Când Florence l-a vizitat a doua oară, doctorul i-a spus ce succes a avut această decizie. Nefiind deranjată de pacienţi, asistenta cu temperament melancolic perfect îşi termina treaba în mai puţine ore. Cea cu temperament sangvinic popular era fericită să lucreze doar atâta vreme cât cabinetul era deschis pacienţilor şi când avea activitate şi oameni cu care să vorbească. Surprinzător a fost că acest aranjament nu l-a costat nimic în plus, pentru că ambele asistente lucrau cu jumătate de normă. Iar pacienţii erau fericiţi.

În biroul Maritei lucrează patru oameni cu temperament sangvinic popular. Şi, aşa cum ei înşişi mărturisesc, "ce distractiv este la noi!". Pentru că discută la telefon cu reprezentanţi ai staţiilor de radio sau televiziune de pe întreg teritoriul ţării, persoana aflată la capătul celălalt al firului remarcă adesea: „Cu toţii păreţi să vă distraţi prea mult acolo!". Aşa şi

este. Zilele de vineri devin adesea zile de pizza, iar aniversarea câte unuia dintre ei devine o nouă scuză bună pentru a petrece. Biroul Maritei a devenit un loc atât de distractiv, încât angajaţii abia aşteaptă să vină la serviciu şi sunt şocaţi când vine deja „vremea să plece acasă". Au pus pe perete un panou mare pe care scrie: „Realitatea este doar pentru cei cărora le lipseşte imaginaţia". Ei cred cu fermitate că negarea realităţii, din când în când, este bună pentru toată lumea.

O parte din ceea ce le face munca distractivă este programul flexibil. Sangvinicii populari, care urăsc planificările, prosperă în cazul unei activităţi spontane. Angajaţii Maritei au un timp general în care se presupune că trebuie să ajungă la serviciu sau trebuie să plece. Dacă cineva vrea să plece mai devreme, îşi începe programul mai devreme. Marita a încercat la început să facă un program fix şi să-i determine pe toţi să ajungă la serviciu la o anumită oră, dar această structură de program părea să le distrugă dispoziţia şi să le scadă potenţialul creator. Şi nu a făcut pe nimeni mai eficient.

Odată ce au sosit la muncă, nu fac pauze. Mănâncă la birou şi de multe ori lucrează în timp ce îşi iau prânzul. De asemenea, dacă unul dintre ei are o problemă, toţi îi sar în ajutor, se îmbrăţişează, plâng şi se tânguiesc. Primele minute ale zilei sunt frecvent rezervate povestirii detaliilor personale din viaţa fiecăruia.

Povestitor captivant

Sangvinicii populari au darul înnăscut de a face chiar şi cele mai simple întâmplări să pară nostime. Ei adaugă frecvent întâmplărilor pe care le povestesc detalii pline de culoare. Lor le ia de două ori mai mult timp să relateze o aventură decât tutu-

ror celorlalţi. Cei care au luat parte la întâmplarea povestită de multe ori nu o recunosc a fi acelaşi eveniment pe care l-au trăit. Sunt dispuşi să dezvăluie un secret altei persoane dacă acest lucru face povestirea mai interesantă. Rostesc foarte des fraza: „Nu ar trebui să-ţi spun acest lucru, dar...", atrăgând imediat atenţia celor din jur.

Din când în când, sangvinicii populari din echipa angajată de Marita sunt atât de captivaţi de relatarea vreunuia dintre ei, încât Marita trebuie să facă mult zgomot pentru a-i determina să se întoarcă la lucru. Bate din palme şi strigă pur şi simplu „Înapoi la lucru". În câteva clipe, toată lumea îşi reia lucrul.

Sangvinicii populari au adesea nevoie de oameni care să le testeze ideile sau să le complimenteze proiectele. Pe vremea când ne pregăteam să ne mutăm într-un sediu nou, am avut şansa de a ne proiecta biroul aşa cum voiam. Fred credea că le-ar face tuturor o favoare dacă ar proiecta încăperi separate pentru fiecare membru al echipei. Atunci când vorbăreţii sangvinici populari au auzit planul, l-au schimbat imediat. Ei n-ar fi putut suporta ideea de a sta separaţi în mici încăperi. Ei au spus că au nevoie să stea împreună pentru că îşi alimentează unul celuilalt hiperactivitatea. Acum, când melancolicul perfect Fred se află în birou, închide uşile din cauza zgomotului. Într-o zi a spus: „Singura greşeală pe care am făcut-o când am proiect aceste birouri a fost că nu am făcut ziduri mai groase".

Nu poate spune „nu"

Cu atâta activitate, vă miraţi, poate, cum de sangvinicul popular poate termina vreodată ceva. De multe ori se întreabă şi ei înşişi! Pentru ei este important să aibă prieteni şi toată

lumea să-i placă. De aceea au şi tendinţa de a prelua mai multe proiecte odată. Au probleme în a spune „nu" şi se pomenesc că se îneacă în atât de multe proiecte diferite, că se tem că nu vor reuşi niciodată să le termine. Dar cu o abilitate care pare să le fie specifică, cumva totul le iese bine.

Howard este pastor şi cu temperamentul său de sangvinic popular atrage oamenii din amvon, dar, la fel ca majoritatea sangvinicilor populari, Howard este atras şi de alte oferte minunate care îi ies în cale şi care nu au nici o legătură cu biserica. Sangvinicii populari dau impresia că pot face orice, iar ofertele de muncă au un fel anume de a le pica pe tavă. În cei doi ani de când a devenit pastorul bisericii, Howard a avut numeroase alte proiecte în afara îndatoririlor sale pastorale. Unul dintre prietenii săi lucra la un proiect de restaurare a clădirilor aflate în ruină, iar Howard l-a ajutat când a fost vorba de marketing. A mai fost agent literar, ajutându-şi prietenii să-şi vadă cărţile publicate. A cumpărat, reparat şi revândut maşini la mâna a doua. În prezent ţine discursuri la întrunirile organizate de şcolile publice. În ciuda activităţilor sale diverse, entuziasmul său a menţinut interesul enoriaşilor. Oamenii vin la biserică să vadă ce mai pune la cale Howard pentru următoarea săptămână.

Sangvinicii populari sunt foarte asemănători pisicilor. Par să aibă nouă vieţi şi cad întotdeauna în picioare. Dacă aveţi probleme cu un sangvinic popular la locul de muncă, veţi observa că iese cu bine din situaţii în care alţii ar fi fost de mult concediaţi. Farmecul înnăscut şi atitudinea pozitivă îi ajută să depăşească cele mai grele momente. Dacă aveţi un angajat sangvinic popular care trăieşte mereu pe muchie de cuţit, nu vă faceţi probleme. S-ar putea să întârzie puţin, daţi-i de aceea un termen de predare a proiectelor care să fie ceva mai înainte de data reală la care aveţi nevoie de el. S-ar putea să vă

ofere multe scuze, dar dacă au terminat un proiect aşteaptă laude. Cu cât sunt lăudaţi mai mult, cu atât mai bine vor lucra data viitoare. Dacă nu reuşesc să termine la timp un proiect puteţi apela la dorinţa lor de a fi pe placul celorlalţi pentru a-l motiva pentru următorul proiect. De obicei ies din încurcături recunoscându-şi greşelile şi uneori sunt chiar lăudaţi pentru munca altuia, lucru pe care ar trebui să îl luaţi în calcul sau chiar să îl folosiţi în avantajul vostru. Dacă lucraţi pentru un sangvinic popular, puteţi adesea să vă convingeţi şeful să vă lase să încercaţi lucruri noi dacă îi arătaţi cum poate câştiga el elogii pentru asta.

Lipsă de concentrare

Samantha este o artistă cu temperament sangvinic popular. Ca şi Howard, ea nu a avut probleme în a-şi găsi o slujbă, dar ca mulţi alţi sangvinici populari, Samantha a avut probleme cu concentrarea asupra a ceea ce voia să facă în viaţă. Sangvinicii populari au atâta energie, încât oamenii din jur obosesc frecvent doar privindu-i, iar entuziasmul îi scoate din aproape toate încurcăturile, dar sunt şi uşor de distras, indisciplinaţi şi fără putere de concentrare. Samantha este şi ea un sangvinic popular şi, spre deosebire de un melancolic perfect, care ar sta ani de zile să creeze un tablou perfect, ea ar putea câştiga destul de mult cu stilul rapid care îi permite să termine un tablou într-o singură seară. Din păcate pentru ea, Samantha este interesată de un lucru doar pentru puţin timp şi după ce termină un tablou adesea îşi schimbă ideile. Pictează apoi întreaga noapte iar rezultatul este un cu totul alt tablou.

Samantha a pus pe picioare o companie de bijuterii şi a creat nişte ace decorative şi cercei unici. Şi-a creat şi nişte cărţi de

vizită foarte drăguţe. A avut câteva comenzi de la Nieman - Marcus, dar, odată ce a onorat acele comenzi, s-a plictisit şi nu a mai câştigat atât de mulţi bani pe cât spera. Mai are încă destule bijuterii în stoc, dar vinde în prezent maşini, aşa cum făcea şi cu câţiva ani în urmă. A mai fost profesoară de artă la un liceu şi consilier în resurse umane, a vândut produse pentru slăbit şi a lucrat şi în domeniul vânzării cu amănuntul.

Personalitatea sa de sangvinic popular o ajută să îşi găsească repede de lucru. Din păcate, nici o slujbă nu s-a dovedit a fi ceea ce sperase ea să găsească şi şi-a schimbat locul de muncă o dată la câteva luni. Latura negativă a acestei schimbări de interes pe care o arată sangvinicii populari este că ajung la mijlocul vieţii fără să fi avut o carieră reală, cu un CV lung şi variat şi fără să-şi fi asigurat în vreun fel viitorul.

Toate slujbele pe care le-a avut Samantha au două lucruri în comun: toate necesită lucrul cu oamenii şi, într-o formă sau alta, toate reprezintă o formă de vânzare.

Poate că sunteţi un sangvinic popular sau că ajutaţi un sangvinic popular în planificarea carierei. Important pentru un sangvinic popular este să caute flexibilitate şi varietate. O slujbă care să aducă ceva nou în fiecare zi îl poate ajuta pe sangvinicul popular să o păstreze suficient de mult cât să îşi construiască o carieră. Lipsa de concentrare a unui sangvinic popular poate fi un avantaj într-un post care necesită schimbarea constantă a atenţiei, în special pentru sesizarea oportunităţilor.

Abilităţi înnăscute pentru vânzări

Sangvinicii populari sunt vânzători înnăscuţi. Activitatea de vânzare le oferă flexibilitate şi posibilitatea de a fi înconjuraţi

de oameni. Îşi fac repede prieteni şi au o inocenţă înnăscută. Cu această combinaţie, ei dau impresia că sunt în mod sincer preocupaţi de binele celorlalţi.

Aflându-se într-o dimineaţă în cafeneaua unui hotel, Fred şi Florence şi-au dat seama la un moment dat că tânărul frumuşel de la masa alăturată era un sangvinic popular. Îşi distra prietenul rezumându-i petrecerea din noaptea precedentă. Când şi-a dat seama că Fred şi Florence îl ascultă, a tras scaunul mai aproape şi i-a inclus în audienţă. Dramatiza evenimentele serii precedente. Realizase un spectacol de dans într-un hotel de 1500 de persoane, dar habar nu avea dacă câştigase sau pierduse bani. „Cel care avea banii a plecat", a explicat el. Într-o manieră comică, le-a mărturisit apoi că este instructor de aerobic şi în paralel vinde şi instrumente şi echipament de dans. „Pot vinde orice femeilor atâta vreme cât le spun că le va spori frumuseţea." Când Fred l-a întrebat cum îi merge afacerea, tânărul i-a răspuns: „Nu cred să câştig mult, dar nu sunt sigur. Iau din bani cât îmi trebuie şi sper să mai rămână câte ceva".

Fred s-a îngrozit din cauza lipsei lui de preocupare pentru bani şi i-a dat câteva sfaturi de melancolic perfect.

Când tânărul s-a ridicat să plece, s-a prezentat întâi pe sine, apoi pe prietenul care îl însoţea, în felul său de sangvinic popular: „Acesta este prietenul meu. Este o biată imitaţie a mea".

Prietenul a dat din cap afirmativ şi amândoi au plecat. Numai un sangvinic popular ar putea avea un asemenea farmec şi magnetism, încât să facă o astfel de afirmaţie şi să-şi păstreze în continuare prietenul.

Sangvinicilor populari li se pare uşor să trăiască cu personalitatea pe care o au şi se folosesc la maxim de abilităţile pe care le au pentru a-i fermeca pe ceilalţi. Învaţă încă de copii că atâta

vreme cât îi fac pe ceilalţi să se distreze şi să aibă o părere bună despre ei, ei înşişi pot ajunge la înălţime. Din păcate, acest lucru are uneori rezultate neplăcute, mai ales în politică.

Gândiţi-vă la un om ales ca primar al unui mare oraş. A fost născut politician, cu o figură de vedetă de cinema şi o personalitate magnetică. A obţinut suportul unui număr neobişnuit de mare de electori, care făceau parte din grupuri diferite de interese.

Problema cu politicienii care au un temperament sangvinic popular este că a-i fermeca pe oameni este atât de simplu pentru ei, încât a-i înşela apoi este adesea pasul următor. Nu pentru că intenţionează să fie necinstiţi, ci pentru că este prea uşor să iei ceea ce ţi se oferă. Acest lucru chiar i s-a întâmplat unui primar. A fost acuzat că şi-a folosit poziţia pentru a obţine diverse favoruri şi a lua mită. Cu toate acestea, după ce a fost acuzat, deşi nu a mai candidat pentru funcţia de primar, avea încă mulţi suporteri.

Creativitatea de care dau dovadă şi naturaleţea lor fac din ei achiziţii preţioase pentru orice afacere. Puneţi-i să lucreze cu oamenii, oferiţi-le flexibilitate şi multă diversitate. Nu vă aşteptaţi de la un sangvinic popular să fie atent la detalii, orientat către planificare sau perfecţionist. La locul potrivit, sangvinicii populari sunt cei mai buni în ceea ce priveşte popularitatea şi productivitatea.

CAPITOLUL 8

Melancolicul perfect: Deja lucrurile sunt perfecte!

Puncte forte	*Puncte slabe*
• lucrează bine singur	• se deprimă uşor
• planificator	• îi lipseşte spontaneitatea
• se pricepe la cifre	• idealist până la naivitate
• îi plac schemele şi graficele	• econom până la extreme
• organizat	• nu face faţă presiunii
• apreciază liniştea	• excesiv de perfecţionist
• exact	• are nevoie de mult timp
• analitic	• greu de mulţumit
• corect	
• pasionat de frumos	

Dorinţa înnăscută a melancolicului perfect este - aţi ghicit - perfecţiunea. Scopul lui este să aibă ordine în viaţă. Crezul după care se ghidează un melancolic perfect este: „Dacă ceva merită făcut, atunci merită să fie făcut perfect!".

În definiţia de dicţionar, *melancolia* este sinonimă cu a fi trist, a fi posomorât, a fi deprimat. Vremea poate fi melancolică, iar o persoană poate fi descrisă ca aflându-se într-o dispoziţie melancolică. Chiar dacă nu toţi melancolicii perfecţi sunt deprimaţi - şi, de fapt, pot fi foarte bine dispuşi - dacă ţelul vieţii voastre este să atingeţi perfecţiunea, vă îndreptaţi către dezamăgire. Când aţi avut ultima dată o oră perfectă, ca să nu mai vorbim de o zi, săptămână sau lună perfectă? Perfecţiunea este derutantă şi, în timp ce o parte a vieţii voastre poate atinge perfecţiunea, celelalte pot ajunge în ruină din cauza neglijenţei.

În ciuda inaccesibilităţii ei, melancolicul perfect tânjeşte mereu, în adâncurile sufletului său, după perfecţiune. În contrast total cu sangvinicul popular, care are nevoie de oameni, melancolicul perfect preferă în general să lucreze singur. Oamenii sunt cei care încurcă lucrurile. Asta nu înseamnă că melancolicii perfecţi sunt solitari, deşi melancolicul perfect extrem poate fi. Ideea este că melancolicii perfecţi apreciază un loc de muncă izolat şi fără zgomot pentru a fi siguri că nu pot fi întrerupţi din ceea ce fac.

Are nevoie de mult timp

Spre deosebire de sangvinicul popular, care priveşte termenul de predare al unui proiect ca pe data la care trebuie să înceapă să lucreze, melancolicul perfect nu se descurcă în condiţii presante. Ei lucrează cel mai bine dacă li se precizează din timp termenul de predare. Ei au nevoie de timp pentru a-şi face treaba şi de timp pentru a o reface dacă nu este perfectă.

Familia lui Buck are o companie de fabricare a filmelor foto. Printre multele sarcini pe care el trebuie să le îndeplinească

se află şi crearea cataloagelor de prezentare. Deşi are la birou toate materialele şi echipamentul necesar realizării catalogului, Buck preferă să lucreze acasă. Este fericit să-şi petreacă zilele singur acasă, în faţa computerului, şi să creeze, în cele din urmă, un produs perfect.

Într-o seară în care lucra la un catalog, soţia sa Jerece, cu un temperament sangvinic popular, voia să meargă la film. Când l-a întrebat dacă vrea să iasă în oraş, el a răspuns că nu poate irosi timpul deoarece trebuie să termine un proiect. Mai târziu, soţia Jerece a aflat că proiectul trebuia predat abia peste o lună. Dar, ca un melancolic perfect, Buck îşi fixase propriul termen limită, pentru a fi sigur că totul va fi gata cu multă vreme înainte, astfel încât să aibă timp şi dacă s-ar fi ivit probleme pe parcurs. Nu-şi putea lua liber pentru distracţii pentru că acest lucru i-ar fi dat planificarea peste cap.

Melancolicii perfecţi destul de tineri pentru a fi prins microbul computerului, sunt înnebuniţi după toate facilităţile oferite de un calculator şi datele pe care le pot înmagazina. Pot fi obţinute litere, forme şi proiecte care să arate perfect. Aceşti oameni devorează revistele de specialitate din domeniul computerelor şi aproape că se emoţionează pentru orice nou mecanism ingenios.

Excesiv de perfecţionist

Vă aduceţi aminte de pastorul sangvinic popular Howard? Melancolicul perfect Buck a început să meargă la biserica unde predica acesta. Buck l-a întrebat pe Howard dacă are o „declaraţie de credinţă". Cu cunoştinţele pe care le aveţi deja despre sangvinicul popular, credeţi că Howard avea o „declaraţie de credinţă"? Bineînţeles că nu, dar sangvinicul

popular gândeşte repede. I-a dat lui Buck un manual gros făcut de *Consiliul Confesional* şi i-a spus că primele 40 de pagini tratează acest subiect. Howard era sigur că nimeni nu era atât de interesat de o "declaraţie de credinţă", încât să citească patruzeci de pagini, dar Howard gândea ca un sangvinic popular.

Buck a luat manualul acasă să-l citească. L-a returnat după o săptămână şi i-a arătat lui Howard patruzeci de pagini îngrijit printate cu o imprimantă laser. Buck scanase paginile, făcuse corecturile de gramatică şi de literă şi i-a înmânat lui Howard o copie curată *şi* corectă a celor patruzeci de pagini, pentru ca acesta să le poată împrumuta următoarei persoane interesate de "declaraţia de credinţă".

Dorinţa melancolicului perfect pentru perfecţiune merge dincolo de eficienţă şi aspect frumos. Este o nevoie aproape necontrolabilă de a pune lucrurile în ordine. Howard nu-l rugase pe Buck să corecteze manualul. Nici nu ştia că are greşeli, din moment ce el nici măcar nu-l citise. Dar, de vreme ce nu era perfect, Buck l-a corectat. Buck credea că oricine ar vedea greşelile ar vrea să le corecteze. Cât de surprins a fost preşedintele *Consiliului Confesional* când a primit paginile cu corecturi! "Declaraţia de credinţă" exista în această variantă de ani de zile şi era prima dată când cineva sesiza greşelile. Evident, Howard şi-a însuşit bucuros laudele pentru corecturi.

Pasionat de frumos

În numărul din septembrie 1991 al revistei *Connoisseur* am citit povestea unui om pe nume Rudolf Karl Staab, un neamţ captivat de munţii Andaluziei, din Spania. Părea să fie un melancolic perfect. Era îndrăgostit de natură. Odată a

descoperit un loc magnific pe o colină acoperită de stânci şi măslini. Mintea sa creatoare a imaginat imediat un hotel amplasat cu atâta grijă printre roci încât să nu fie nevoie de dislocarea vreunui măslin. Deşi părea improbabil să construieşti un hotel pe nişte coline aflate la 75 km depărtare de cel mai apropiat oraş, Staab a considerat că poate construi hotelul perfect. Şi a făcut-o.

La Bobadilla are treizeci şi cinci de camere şi apartamente extraordinare, prevăzute cu căzi, curţi interioare private, uşi cioplite manual în lemn şi cu ornamente excepţionale din fier forjat. Construirea şi administrarea hotelului a devenit o obsesie pentru Staab, care a lucrat zi şi noapte la fiecare detaliu în parte. A fost poreclit „El Perfecctionista" (Perfecţionistul).

Revista *Connoisseur* spune că *La Bobadilla* este „cel mai frumos hotel din întreaga Spanie" şi că „a fost proiectat în perfectă armonie cu peisajul, urmând viziunea originală a lui Staab".

Exactitatea

Uneori puteţi recunoaşte personalitatea unui om chiar şi fără a-l vedea. Rahla ne-a scris următorul exemplu:

> „De când am învăţat despre cele patru tipuri de temperamente, mă distrez oriunde mă duc observând cum reacţionează diferitele personalităţi. Un lucru amuzant mi s-a întâmplat recent în avionul cu care mă întorceam în California de la seminarul CLASS.
>
> Imediat după ce ne-am urcat în avion, pilotul ne-a urat bun venit şi a început să ne descrie detaliat între-

gul plan de zbor. Ascultând descrierea amănunţită, l-am identificat imediat ca fiind un melancolic perfect. Deşi îi auzeam doar vocea, în minte îl puteam vedea stând în faţa unei hărţi, cu un indicator în mână, descriindu-ne planul de zbor precum un general care făcea în faţa trupelor un rezumat al viitoarei campanii militare.

Pentru cei care pierduseră comentariul său iniţial, pilotul a continuat să furnizeze informaţii asupra poziţiei geografice la fiecare cincisprezece-douăzeci de minute, la un zbor de două ore şi jumătate! Noile informaţii includeau descrierea zonei geografice deasupra căreia ne aflam, ce puteam vedea pe fiecare dintre cele două părţi ale aparatului de zbor şi un sumar al traseului pe care îl mai aveam de parcurs până la destinaţie, măsurat în unghiuri şi grade.

... Mă minunam că înţelegeam doar printr-o simplă observaţie caracteristicile unei personalităţi, la atât de puţin timp după terminarea seminarului. Mă gândeam la celelalte călătorii pe care le făcusem cu avionul şi îmi imaginam cum ar fi procedat în aceiaşi situaţie celelalte tipuri temperamentale. Un sangvinic popular le-ar fi urat un bun venit entuziast călătorilor, iar în cazul zborurilor extrem de lungi probabil că ar fi venit să-i salute personal. Cele mai multe dintre avioanele cu care am călătorit trebuie să fi fost pilotate de colerici puternici care făceau doar anunţurile necesare înaintea decolării şi a aterizării. Anunţurile erau concise şi oarecum categorice, ca şi cum ele reprezentau o întrerupere a muncii pe care o aveau de făcut. Vocea unui pilot flegmatic liniştit ar fi, probabil, cea mai reconfortantă şi liniştitoare pentru pasagerii nervoşi sau pentru cei care „zboară pentru prima dată".

Când avionul în care mă aflam a aterizat, toţi pasagerii s-au îngrămădit, ca de obicei, în faţa uşii, încercând să coboare cât mai repede. Dar am fost reţinuţi în această poziţie oarecum inconfortabilă cel puţin cinci minute până când stewardesa a citit toate destinaţiile posibile în care ne puteam îndrepta de pe acest aeroport şi numerele porţilor de îmbarcare pentru fiecare destinaţie. Întregul echipaj al avionului părea să fie format din melancolici perfecţi! După ce am coborât din avion, i-am mulţumit pilotului pentru informaţiile detaliate pe care ni le-a dat şi faţa i s-a luminat pur şi simplu, cel mai probabil pentru că fusese apreciat discursul său atât de bine documentat!".

Aptitudinea de a face ceva cu maximă exactitate este de ajutor în mod special în meseriile care au de-a face cu cifre, în industrie şi în aproape toate ramurile medicinei şi stomatologiei.

Când Florence a mers la dentist pentru o lucrare mai complexă, acesta a fost aproape entuziasmat pentru că dantura lui Florence avea câteva nuanţe diferite de culoare. Această problemă i se părea o provocare atât de mare, încât a chemat un specialist în tehnică dentară să o vadă. Împreună, cei doi au realizat coroanele necesare dându-le exact nuanţele pe care le aveau dinţii ei naturali. Rezultatul era „perfect". Dacă aveţi nevoie de serviciile unui medic stomatolog sau de o intervenţie chirurgicală, atunci cel mai potrivit este să apelaţi la un melancolic perfect.

Îi plac schemele şi graficele

Melancolicului perfect îi place munca analitică şi îşi pune ordine în viaţă prin folosirea schemelor şi a graficelor. Lui Karen, administratorul nostru, îi place provocarea selectării noului echipament şi a programelor de computer pe care să le folosim. Se consultă cu prietenii, discută cu consultanţi şi cheamă agenţi de vânzare. Introduce toate informaţiile într-o schemă sau o listă şi apoi hotărăşte ce este mai potrivit pentru nevoile noastre pe termen lung. Deşi această abordare poate necesita mai mult timp, se dovedeşte a fi mai rentabilă pe termen lung. În aceeaşi situaţie, sangvinicii populari aleg aproape întotdeauna ceea ce pare la un moment dat mai bun sau ceea au văzut la prieteni. Iar colericii puternici iau decizii de moment, impulsive şi vor să vadă rezultatele în aceeaşi zi.

De curând, Karen a sesizat o problemă în legătură cu costurile unor seminarii ce trebuiau organizate. S-a decis de una singură să contabilizeze cifrele evenimentelor asemănătoare anterioare şi a concluzionat că nu fuseseră un succes financiar. Apoi a calculat toate costurile care se prevedeau şi câte persoane trebuiau să ia parte la seminariile ce urmau pentru ca măcar să evităm pierderile. A imprimat pe hârtie toate graficele într-o manieră clară şi profesională şi i le-a prezentat lui Fred. Odată ce Fred a văzut lucrurile scrise negru pe alb, sau roşu pe alb, în funcţie de caz, a făcut ajustările necesare.

Analitic

Melancolicii perfecţi sunt capabili prin chiar natura lor să vadă problemele şi să elaboreze soluţii complexe şi de necon-

testat. Bill este chirurg oftalmolog şi, conform spuselor soţiei sale care este sangvinic popular, are un temperament melancolic perfect cu mici influenţe de coleric puternic. Datorită tendinţelor sale naturale de melancolic perfect, pe vremea când era rezident, Bill a observat în departamentul în care lucra câteva aspecte care nu erau „perfecte". A făcut o listă cu tot ce era nedrept sau incorect pentru rezidenţi. Apoi a făcut greşeala pe care o fac mulţi melancolici perfecţi. A crezut că superiorii săi vor fi încântaţi de observaţiile pe care le făcuse şi că vor repara imediat nedreptăţile. Când i-a prezentat lista şefului său, un coleric puternic, acesta nu a primit-o cu mare entuziasm. Din cauza idealismului său de melancolic perfect, Bill a crezut că şeful său nu a înţeles care sunt problemele. Astfel că, pentru a-l ajuta să înţeleagă, Bill a făcut o schemă în care nu numai că sublinia greşelile, ci descria detaliat chiar şi paşii necesari pentru îndreptarea situaţiei, făcând un plan complet de implementare.

Din păcate, Bill nu înţelesese principalele trăsături ale temperamentelor şi nu şi-a dat seama că şeful său era un coleric puternic căruia nu-i plăcea să fie corectat, în special când corecturile veneau nesolicitate şi de la o persoană aflată pe o poziţie ierarhică inferioară. Dacă Bill ar fi înţeles că nu toată lumea vrea să facă lucrurile în maniera în care le vede el a fi corecte şi juste, ar fi ştiut poate să se oprească atunci când primele sale sugestii nu au fost bine primite. Dar neştiind aceste lucruri, Bill a insistat pentru ceea ce el credea a fi corect. Cu o săptămână înainte de nuntă şi chiar în mijlocul perioadei sale de rezidenţiat, a fost concediat! Tânărul cuplu a fost nevoit să amâne nunta, să-şi retragă toţi banii din bancă şi să cheltuiască tot ce strânseseră pentru luna de miere şi pentru noua lor casă pentru a angaja un avocat. A fost reintrodus, până la urmă, în programul de rezidenţiat. Iar astăzi,

dacă aveţi nevoie de o intervenţie oftalmologică, puteţi fi siguri că Bill va face o treabă perfectă.

Idealist până la naivitate

Melancolicii perfecţi au tendinţa de a fi idealişti şi cred, ca şi Bill, că toată lumea vrea să cunoască felul corect de a face ceva. La urma urmelor, „dacă ceva merită făcut, atunci merită să fie făcut perfect". Dar acest idealism poate adesea conduce la eşec. Un articol publicat în revista *Times* la data de 11 septembrie 1989 şi intitulat *Salutare fostului şef*, se referea, vorbind despre fostul preşedinte Jimmy Carter, la ceea ce noi suntem convinşi a fi idealismul melancolicului perfect. Era evidenţiată munca pe care acesta o depusese pentru oamenii străzii în cadrul programului „Un loc pentru omenie". Concluzia articolului era următoarea: „Şi ai senzaţia că poate aşa credea el că trebuie să fie preşedinţia - doar lucruri bune, nici un Ted Kennedy sau Tip O'Neill, ori birocraţi şi interese de grup - atunci când a venit la conducere cu mulţi ani în urmă, cu hotărârea naivă, de a face ceva diferit, în ciuda tuturor". Preşedintele Carter a încercat să facă totul perfect şi a aflat că guvernarea nu are nimic de-a face cu „perfecţiunea".

Organizat

Deşi îndemânarea nu este unul dintre punctele forte ale unui melancolic perfect, el va avea rezultatele cele mai bune în acele poziţii în care lucrurile trebuie făcute corect. Gayle lucra într-o agenţie guvernamentală şi insista ca totul să fie făcut în felul ei. Dacă bătea la maşină o scrisoare pentru cineva, aran-

ja lucrurile în aşa fel încât să fie totul corect! Unii dintre membrii agenţiei considerau această atitudine jignitoare, mai ales că ea le prelucra scrisorile chiar şi fără a avea permisiunea lor. Alţii, însă, apreciau corecturile pe care le făcea. Şefii apreciau întotdeauna eficienţa ei. Ei ştiau că dacă vor avea nevoie de ceva, Gayle făcea orice corect şi la timp. De fapt, ei nici nu trebuia să i se dea un termen limită şi nici nu avea nevoie să fie supravegheată. Putea să anticipeze ceea ce era necesar şi să îndeplinească sarcinile înainte să-i solicite cineva ceva. Cu aptitudinile sale organizatorice de melancolic perfect, Gayle ştia în orice moment unde se află fiecare lucru şi adesea i-a scos pe alţii din încurcătură pentru că ştia exact unde să găsească orice fişier, formular sau material. Apreciată fiind de colegi, Gayle prospera şi întregul birou funcţiona foarte bine. Dacă puneţi dosarul la loc şi o şi complimentaţi pentru că a ştiut exact unde se afla ceea ce vă trebuia, vă va fi prietenă pe viaţă. Dar dacă începeţi să-i cotrobăiţi printre lucruri sau dacă uitaţi să puneţi dosarul de unde l-aţi luat, veţi distruge căile de comunicare şi-i veţi atrage furia, eliminând orice posibilitate de a primi ajutor pe viitor. O coală de hârtie, pusă pe biroul ei, în chip de afiş şi pe care scrie: „Planificarea ta proastă nu constituie urgenţă pentru mine!" ilustrează atitudinea de lucru a melancolicului perfect faţă de cei cu personalităţi mai puţin perfecte.

Deşi nu toţi melancolicii perfecţi au toate aceste trăsături, multe dintre întâmplările pe care vi le-am povestit vă pot aminti de vreun coleg sau de o colegă de serviciu. Dacă lucraţi cu melancolici perfecţi, fiţi recunoscători pentru felul elaborat de a gândi şi pentru talentul de a face totul corect. Asiguraţi-vă că le complimentaţi talentele. Nu-i întrerupeţi în timp ce lucrează şi, dacă sunteţi şeful unei asemenea persoane, asiguraţi-vă că îi spuneţi din timp termenul limită la care

trebuie să termine ce are de făcut. Dacă, dintr-un anumit motiv le umblaţi printre lucruri, atunci asiguraţi-vă că le-aţi observat semnele de recunoaştere şi că aţi pus lucrurile în acelaşi loc de unde le-aţi luat. Altfel, s-ar putea să nu mai aveţi acces la ele niciodată!

CAPITOLUL 9

Colericul perfect: Deja deţin controlul!

Puncte forte	*Puncte slabe*
• acţionează cu îndrăzneală	• are puţină nevoie de prieteni
• rezolvă problemele	• încăpăţânat
• decisiv	• prea sigur pe sine
• adoră provocările	• nu se poate relaxa
• născut să conducă	• tinde să fie dependent de muncă
• organizează rapid	• se aşteaptă la devotament complet
• orientat către producţie	• înfipt
• excelează în situaţiile de criză	• uzurpă autoritatea
• degajă încredere	• nepăsător
• are de obicei dreptate	• arogant
	• manipulator
	• nu poate spune "îmi pare rău"
	• se teme să nu piardă controlul

Pe măsură ce aţi recunoscut fiecare dintre temperamentele celor cu care lucraţi, probabil că aţi întâlnit cazuri în care unii par să fie sangvinici populari şi/sau melancolici perfecţi, dar caracterizările nu se potrivesc perfect. Aceştia pot fi colerici puternici, elementele care definesc structura din *puzzle-ul personalităţilor*.

Colericii puternici au unele trăsături asemănătoare cu cele ale sangvinicilor populari. Ambele tipuri sunt persoane extrovertite, adică le place să fie înconjuraţi de oameni, dar din motive diferite. Sangvinicii populari au nevoie de oameni care să îi asculte şi să le fie prieteni. Spre deosebire de aceştia, colericii puternici nu au nevoie de prieteni. Şi, într-adevăr, ei au foarte puţini prieteni în general. Dorinţa lor înnăscută este să controleze. Sunt şefi înnăscuţi şi pentru ca un coleric puternic să deţină controlul are nevoie de oameni dispuşi să fie controlaţi. Colericii puternici au puţine temeri şi sunt foarte siguri pe sine atunci când se află în faţa unui grup de oameni. Sunt dispuşi să preia controlul în orice grup de oameni sau să conducă o întrunire, chiar şi în cazurile în care nu li se cere acest lucru. Când vreţi să aflaţi dacă temperamentul extrovertiţilor cu care lucraţi este unul coleric puternic sau unul sangvinic popular, puneţi-vă întrebarea: „Au nevoie de oameni pentru producţie (primul) sau pentru comunicare (ultimul)?".

Rezolvă problemele

Marita este un sangvinic popular, dar este, pe jumătate, şi coleric puternic. La ultimul seminar la care a participat, a avut o perioadă dificilă pentru că nu a reuşit să pună în ordine lucrurile care nu mergeau bine. Când s-a rostit discursul de

deschidere nimeni nu asculta şi tot ce a putut face în această situaţie a fost să stea la locul ei şi să se abţină să lovească paharul cu lingura pentru a face linişte. Din fericire, discursul a fost scurt, aşa că nu a trebuit să se abţină pentru un timp prea lung. Oricum, odată ce seminarul a început, nu şi-a mai putut ţine în frâu latura de coleric puternic. Microfoanele nu funcţionau cum trebuie, iar ea nu auzea ce se vorbeşte. S-a ridicat pur şi simplu de la locul ei şi a căutat un angajat al hotelului, care a răsucit un buton şi a rezolvat problema. O parte a personalităţii ei, partea de coleric puternic, a luat pur şi simplu frâiele în mâini şi a rezolvat problema.

Controlarea lucrurilor, corectarea greşelilor şi rezolvarea problemelor sunt tendinţe naturale ale colericilor puternici, chiar dacă cei care deţin de drept controlul nici nu le cer şi nici nu au nevoie de ajutorul lor. Lipsa unei funcţii de conducere nu îi face pe colericii puternici să renunţe la preluarea controlului.

Decisiv

Talentele de organizator ale colericului puternic le are şi melancolicul perfect. Amândoi vor ca lucrurile să fie organizate. Dar nu se înţeleg în privinţa modului în care ar trebui făcut acest lucru. Melancolicului perfect îi place să pună totul pe hârtie, să facă o schemă şi să mediteze un timp la decizia pe care o va lua. Colericul puternic organizează totul repede, mintal şi ia decizii pe moment. Deciziile pe care le ia colericul puternic din instinct sunt la fel de juste ca şi cele luate de melancolicul perfect, care are nevoie de timp de gândire. Capacitatea de a „ghici" corect fără o analiză completă îi irită adesea pe melancolicii perfecţi, care cred că nimeni nu poate

lua o decizie corectă fără a medita un timp în prealabil. Pur şi simplu, nu este corect ca un coleric puternic să prospere în perioade de criză care i-ar provoca melancolicului perfect depresie sau, cel puţin, o indispoziţie. Colericului puternic îi place să ţină cârma pe o vreme furtunoasă, în timp ce melancolicul perfect încearcă să-şi echilibreze viaţa şi să o facă perfectă. Amândoi vor ca lucrurile să fie făcute bine şi sunt orientaţi către producţie. Spre deosebire de ei, sangvinicii populari şi flegmaticii liniştiţi sunt persoane orientate către comunicare din dorinţa de a fi agreabile.

Are de obicei dreptate

Sloganul oricărui coleric puternic ar putea fi: „Nu sunt încăpăţânat. Doar că am mereu dreptate". Colericii puternici acţionează în virtutea necesităţii de a deţine controlul. Ei ştiu că au dreptate. Deoarece oferă rapid răspunsuri sunt adesea înţeleşi greşit. Alţi oameni îi pot percepe ca fiind încăpăţânaţi, în timp ce ei simt doar că oferă soluţia cea mai potrivită. De ce să mai pierdem vremea discutând pe marginea altor idei când ei au dat deja răspunsul corect?

Adoră provocările

Colericul puternic adoră o mare provocare. Sandy Sigoloff este un bărbat despre care suntem siguri că este un coleric puternic aflat într-o poziţie perfectă. El reorganizează companiile care nu merg bine şi le readuce pe drumul corect. Mark Jannot, într-un articol publicat în numărul din 1 martie 1990 al revistei *American Way*, îl denumeşte „regele afacerilor de

salvare a corporaţiilor". Punctul său forte este „capacitatea de a folosi informaţiile şi a lua decizii pe moment". Doar un coleric puternic cu capacitatea de a nu se implica emoţional şi de a funcţiona la un nivel strict intelectual „ar putea lua decizii dureroase fără să tresară. În cazul companiei Wickes, a concediat 14 din 42 de mii de oameni".

Pentru a se apăra, Sandy Sigoloff ar fi spus, se citează în articol, că „am fost nevoit să-i concediez pe cei 14.000 de oameni pentru a păstra celelalte 28.000 de locuri de muncă".

În general, colericii puternici se concentrează atât de mult asupra scopului, încât întind coarda oricât pentru a-l atinge. Atingerea scopului este talentul colericului puternic pentru care a fost angajat Sigoloff. Este cunoscut drept „toporul Sandy", ceea ce ne face să credem că printre calităţile sale nu se numără şi compasiunea. Şi totuşi, din punctul său de vedere, el *demonstrează* compasiune dacă salvează până la urmă compania, şi crede că „multora dintre observatori le scapă din vedere compasiunea. Dacă sub conducerea lui Sigoloff compania începe să se redreseze, ei sunt primii care îi uită pe cei sacrificaţi".

Colericii puternici se relaxează greu, adoră provocările şi se plictisesc de lucrurile prea uşoare. În 1980, Sandy Sigoloff „a încercat să conducă o afacere înfloritoare de pe poziţia de vicepreşedinte al Kaufman & Broad Inc., companie de construcţii de case şi de servicii financiare. Absenţa perioadelor de criză l-a plictisit".

Degajă încredere

Colericul puternic degajă încredere şi poate face să funcţioneze orice. Dar nivelul de încredere este direct legat de controlul

asupra situaţiei. Dacă nu deţin controlul, atunci încrederea dispare repede. Ei ştiu că şansa ca altcineva să se descurce în asemenea situaţii este foarte mică.

Janice ne-a povestit despre întâlnirile ei cu Gerald. Conducea singur, de acasă, o afacere de import/export de microcipuri şi alte componente de telecomunicaţie. Colabora cu companii din Germania şi Elveţia. Îi plăcea să lucreze acasă pentru că acest lucru îi permitea să lucreze tot timpul. Din moment ce multe dintre afaceri le făcea cu parteneri din cealaltă parte a lumii, lucra cu adevărat tot timpul. Dis-de-dimineaţă putea fi găsit în birou îmbrăcat în halat. Telexul făcea zgomot în fundal, iar Gerald se putea auzi vorbind tare în limba germană cu persoana aflată la celălalt capăt al firului. Majoritatea întâlnirilor cu Janice se desfăşurau în funcţie de întâlnirile de afaceri, iar el deţinea atât banii cât şi controlul. Frecvent, el invita întreaga familie a lui Janice la restaurante luxoase din Los Angeles unde era recunoscut şi stimat.

Când a împlinit douăzeci şi unu de ani, Janice l-a invitat pe Gerald la o petrecere organizată de familia ei. Petrecerea se ţinea într-un restaurant aflat la 160 km depărtare de zona în care era el recunoscut şi stimat. Deşi i-a adus un cadou scump, Gerald nu s-a obosit să-l împacheteze. I l-a întins pur şi simplu însoţit de o urare scrisă pe spatele cărţii sale de vizită. Europeanul curtenitor care era de obicei gazdă s-a frământat şi agitat toată seara pentru că se afla în afara terenului propriu. Restaurantul ales de familia lui Janice nu era unul dintre cele pe care el le frecventa, iar chelnerul nu îl cunoştea. *Ei* erau cei care aleseseră ora, locul întâlnirii şi meniul. Gerald nu mai deţinea controlul, iar încrederea pe care o arăta de obicei pierise acum.

Acţionează cu îndrăzneală

Michael Walsh, preşedinte executiv la Tenneco, pare a fi, şi el, un coleric puternic orientat spre acţiune. El declară, în numărul din 18 noiembrie 1991 al revistei *Fortune* că „îi pun pe ceilalţi să citească rapoartele şi să-mi sublinieze lucrurile importante sau să îmi rezume verbal ceea ce scrie în ele".

Nu pierde nici o clipă cu detaliile; el începe imediat treaba. De la funcţia de avocat al Statelor Unite în San Diego a trecut la cea de vicepreşedinte executiv al companiei Cummings Engine, devenind apoi preşedinte executiv al corporaţiei Union Pacific, care aproape că şi-a dublat profitul. Tipic pentru un om de afaceri coleric puternic, odată ce a obţinut controlul asupra companiei Union Pacific, era pregătit pentru o nouă provocare. Recunoaşte că „majoritatea oamenilor ar fi doborâţi" de poziţia sa de la Union Pacific, dar, la vârsta de 50 de ani, provocarea de a prelua un nou set de probleme i-a trezit atenţia. Şi-a asumat mari responsabilităţi ca preşedinte executiv la Tenneco, un conglomerat de şase mari companii care au ca obiect de activitate produse chimice, piese auto şi conducte de gaz natural.

Orice altă personalitate în afara colericului puternic ar fi fost depăşită de situaţia care lui Walsh i se părea a fi o oportunitate grozavă. El a învăţat să-şi pună în valoare punctele forte şi să-şi depăşească punctele slabe, iar această autodisciplină este cea care i-a adus succesul.

Dacă ne gândim la diferenţa majoră între organizarea colericului puternic şi ordinea melancolicului perfect, o putem reduce la o bucată de hârtie. Colericii puternici se organizează mintal, repede şi intuitiv. Melancolicii perfecţi pun totul pe hârtie. Ei au nevoie să vadă lucrurile, să le pună într-o schemă

şi să mediteze asupra lor. Melancolicii perfecţi fac mai puţine greşeli, dar colericii puternici sunt gata să îşi asume riscul şi să treacă repede şi fără teamă la acţiune.

Foarte sigur pe sine

Încrederea în sine ajută o persoană să depăşească obstacolele dar dacă devine infatuare se transformă într-un punct slab. Colericii puternici prea încrezători în propriile forţe şi companiile conduse de aceştia riscă să se înece în propriile puncte slabe pentru că ei *au* de obicei *dreptate*. Nu acceptă aproape niciodată că au greşit şi cu siguranţă nu le place ca să le arate cineva ce greşeli au făcut.

Odată ce şi-au trasat drumul pe care să-l urmeze, nu se vor abate de la el nici chiar dacă încă de la început apar indicii cum că nu este drumul cel bun. Un director cu un asemenea temperament ar putea să calce în picioare toate obiecţiile aduse de subalternii săi şi să continue pe un drum la capătul căruia o catastrofă publică dărâmă întregul castel creat din cărţi de joc. Sigur că nu toate companiile ruinate au fost conduse de colerici puternici care au devenit atât de siguri că fac ceea ce trebuie, încât nu au vrut să asculte de nimeni până nu a fost prea târziu. Dar, de la bănci şi burse la firme producătoare de orice fel, am văzut în ultimii câţiva ani cum multe organizaţii conduse de oameni prea siguri de deciziile lor au dat faliment.

Singurul mod în care puteţi discuta cu un coleric puternic prea sigur pe sine este să îi vorbiţi în felul său propriu. Dacă îi aduceţi dovezi puternice, sigure şi de necontestat (de preferat provenite din afara companiei) că drumul pe care vă aflaţi nu va duce la nimic bun, s-ar putea să meargă. Prezentaţi-i

dovezile într-o manieră în care el ar putea să vadă greşelile şi să-şi imagineze că le-a descoperit singur. Deoarece colericul puternic are întotdeauna dreptate şi poate fi un adevărat erou în multe situaţii pe care le salvează datorită gândiri rapide, îi este foarte greu să spună „îmi pare rău" sau să ofere altcuiva laudele pentru salvarea unei situaţii. Aşa că, să nu aşteptaţi nici scuze şi nici laude dacă veţi reuşi să îl redirecţionaţi astfel încât să obţină rezultate mai bune.

Arogant

La o bază a marinei unde se produceau filme pentru guvern, lucra un redactor de film cunoscut ca „Norm nazistul". Norm era un coleric puternic care insista pe dedicarea totală a celor cărora le filma activitatea. Nefiind militar ci angajat civil el nu era obligat să facă totul conform unei strategii militare; dar el se dedica complet muncii sale şi se aştepta la acelaşi lucru din partea celorlalţi. Era dispus să muncească douăsprezece ore pe zi şi să vină la serviciu şi în week-end pentru a termina filmul şi a-l face bine. Dacă lucra peste program pentru cineva, se aştepta ca persoana respectivă să stea la serviciu cu el. Spunea întotdeauna ce credea şi dăduse nume depreciative tuturor celor care nu vedeau lucrurile în acelaşi fel ca el. Era mândru să fie poreclit „Norm nazistul". Adora puterea care venea din teama pe care porecla sa o inspira celorlalţi.

Se teme să nu piardă controlul

Singura teamă reală pe care o are un coleric puternic este aceea de a pierde controlul. Intră în panică şi poate merge până la

extreme pentru a-şi menţine poziţia. Colericul puternic echilibrat din punct de vedere afectiv îşi doreşte să deţină controlul dar acţiunile sale sunt îndreptate spre binele tuturor. Cei care au o nevoie obsesivă de a controla, nevoie care îşi are de obicei originile în problemele din perioada copilăriei, mai repede ar muri decât să coboare o treaptă şi nu vor ezita să apeleze la orice metodă necesară pentru a-şi menţine controlul asupra lucrurilor. Aceşti oameni consideră că scopul va justifica întotdeauna metodele.

Hitler a fost un coleric puternic instabil din punct de vedere psihic, care simţea că niciodată nu avea destul control încât să compenseze problemele sale psihologice grave, declanşate în copilărie. Când a avut şansa de a conduce i-a preluat pe cei de la Cămăşile Maro şi le-a dat speranţa că îşi vor reface ţara învinsă şi vor deveni o forţă a schimbării. A preluat controlul în mai mare măsură decât se aşteptau membrii organizaţiei. Istoria ar fi putut fi radical diferită dacă Hitler s-ar fi limitat doar la cucerirea uneia sau a două ţări. Dar el avea nevoie de mai mult şi mai mult pentru a-şi satisface pofta extremă de putere şi şi-a dorit întreaga lume la picioare.

Nici unul dintre voi, cei care citiţi aceste rânduri, nu veţi deveni un Hitler, dar nevoile emoţionale de loialitate şi control ale lui Hitler ne pot demonstra ce se întâmplă atunci când nevoile devin obsesii şi când acţionăm cu frenezie pentru a menţine controlul.

Înfipt

O femeie cu un temperament coleric puternic a căutat-o pe Marita în vederea înscrierii pentru Adăpostul Femeilor din California de Sud. I s-a spus că locurile fuseseră epuizate. A

respins ideea de a fi refuzată şi a insistat să fie trecută pe lista de aşteptare. Marita i-a explicat că lista era deja prea lungă, iar femeia a întrebat-o:

- Nu aş putea să vin pur şi simplu şi să intru?
- Nu, nu ar fi cinstit.
- Dar asta am făcut şi anul trecut şi a mers.

Colericii poruncesc în locuri unde celorlalţi le este frică să păşească!

Manipulator

Colericii puternici extremi tind să controleze oamenii prin manipulare. Ar putea să vă ajute doar pentru a vă supune. În situaţii extreme, ar putea să obţină informaţii despre voi şi să le folosească aproape ca un şantaj. Pentru a-şi menţine poziţiile de putere, ei par să aibă nevoie de oameni care să le fie obligaţi sau care să se teamă că, dacă le refuză supremaţia, vor fi puşi la grea încercare. Un director cu o asemenea personalitate a declarat: „îmi place să le văd frica în ochi atunci când nu sunt siguri de ceea ce ştiu despre ei. Dacă menţii frica, îi faci să-ţi fie loiali".

J. Edgar Hoover, director al FBI pentru aproape cincizeci de ani, a fost aproape sigur un coleric puternic cu o nevoie insaţiabilă de control. A refăcut agenţia după propria imaginaţie şi a transformat-o dintr-un grup slab şi greoi în cea mai puternică forţă de poliţie naţională pe care au avut-o vreodată Statele Unite ale Americii.

El i-a ajutat pe oficialii guvernamentali şi preşedinţi să obţină informaţii pe care nu le puteau găsi singuri, atrăgându-şi, astfel, preţuirea lor. Intercepta scrisorile şi telefoanele şi intra prin efracţie când considera necesar fără a cere aprobările

legale şi fără a le aduce măcar la cunoştinţă aceste lucruri tribunalelor sau guvernului.

Pentru a-şi menţine poziţia le spunea discret oamenilor că deţine informaţii care le-ar distruge cariera dacă ar fi făcute publice. Acest şantaj îi speria şi îi făcea să îi acorde sprijinul şi să îi lase autoritatea neştirbită timp de zeci de ani. Era neiertător, suspicios şi neîncrezător şi nimeni nu ar fi vrut să se afle pe lista lui neagră.

La locul de muncă putem întâlni câteodată un Hoover care să-i controleze, să-i intimideze, să-i înfricoşeze şi să-i manipuleze pe ceilalţi. Dacă sunteţi cumva o asemenea persoană şi vă puneţi întrebarea: „Nu este, oare toată lumea, la fel? Nu este oare acesta singurul mod de a câştiga?", răspunsul este negativ. S-ar putea să vă fi direcţionat capacităţile de conducere către o extremă periculoasă. Nimeni nu poate iubi sau admira cu sinceritate un coleric puternic care manipulează şi care are o plăcere sadică de a-i trage pe sfoară pe ceilalţi oameni. Nu vă transformaţi extraordinarul talent de lider într-o trăsătură negativă!

Orientat către producţie

Colericii puternici au talente unice care îi fac să fie adevărate comori pentru orice companie. Ei pot vedea lucrurile în ansamblu, pot lua decizii rapid şi pot propune soluţii practice. În situaţiile în care timpul de realizare al unui proiect este scurt sau în cele în care dezastrul este iminent, colericul puternic foloseşte ocazia şi devine erou. Dacă colericii puternici pe care i-aţi angajat au şi influenţe de temperament sangvinic popular, atunci ei vor da rezultate bune în vânzările directe şi vor avansa rapid. Partea lor de sangvinic popular va înflori datorită

flexibilităţii şi a contactului cu oamenii, iar partea de coleric puternic va avea grijă ca treaba să fie făcută la timp. Dacă personalitatea secundară este mai mult de melancolic perfect, vor fi potriviţi în acele poziţii în care se pot ocupa de un proiect de la început până la sfârşit. Vor face o muncă de calitate şi mai bună dacă în jurul lor sunt destui oameni disponibili cărora să le delege sarcini mai uşoare.

Colericii puternici evidenţi dau cel mai mare randament în poziţii din care pot controla mediul. Deoarece compasiunea nu este cea mai mare calitate a lor, sunt mai buni în poziţiile în care nu trebuie să aibă contact direct cu clienţii sau cu problemele personalului, pentru că au tendinţa de a-i face pe ceilalţi să se simtă nesiguri şi stupizi.

Când aveţi de realizat un proiect apelaţi la un coleric puternic. Ei pot realiza mai multe lucruri într-o perioadă de timp dată decât oricine altcineva - mai ales dacă este vorba de o provocare; şi nimeni altcineva nu ar putea fi victorios!

CAPITOLUL 10

Flegmaticul liniştit: Deja ne relaxăm!

Puncte forte	*Puncte slabe*
• calm	• încăpăţânat
• echilibrat	• neimplicat
• spiritual	• amână
• sobru	• urăşte conflictul
• amabil	• apatic
• demn de încredere	• se urneşte greu
• pacificator	• prea liniştit
• deleagă bine	• indiferent
• stabil	• îi lipseşte perseverenţa
• bun ascultător	• îi displace schimbarea
• motivator eficient	
• binevoitor	
• consecvent	
• are puţini duşmani	
• plăcut	
• bun administrator	

Flegmaticii liniştiţi sunt poate cele mai importante "piese" din *puzzle-ul personalităţilor*. Ei reprezintă iarba verde a vieţii, briza uşoară care potoleşte furtuna. În multe dintre locurile unde lucrează, flegmaticii liniştiţi rămân statornici, calmi şi stabili în mijlocul haosului şi al crizei. În situaţiile în care comentariile grosolane şi nepăsătoare făcute de un coleric puternic îi induce sangvinicului popular o stare emoţională care îl distrage de la orice activitate, iar când melancolicul perfect se află într-o depresie provocată de o schimbare de program, pe flegmaticul liniştit putem conta că va termina ce are de făcut chiar dacă în jur este un tărăboi de nedescris. Nu numai că va continua să lucreze, dar natura lui liniştită va calma întreaga atmosferă de lucru şi va scoate şi celelalte temperamente din stările extreme în care se află.

Sobru

Dacă analizaţi personalităţile din puzzle-ul de la locul vostru de muncă, flegmaticii liniştiţi pot fi cei mai puţin vizibili şi, prin urmare, mai greu de identificat. Din moment ce ei se află în mod natural în fundalul vieţii, au mai puţine trăsături distinctive. Acest concept este adevărat în cazul flegmaticilor liniştiţi atât în ceea ce priveşte trăsăturile temperamentale *vizibile*, cât şi în ceea ce priveşte pe cele *diferite*. Deşi au, la fel ca şi ceilalţi, puncte forte şi puncte slabe, trăsăturile lor negative sunt mai puţin ofensive pentru că ei sunt mai puţin vizibili. Iar punctele lor forte trec adesea neobservate.

În timp ce colericii puternici pot fi despotici şi poruncitori, flegmaticii liniştiţi sunt calmi şi agreabili. Când melancolicii perfecţi sunt introspecţi şi greu de mulţumit, flegmaticii liniştiţi sunt flexibili şi echilibraţi. Când sangvinicii populari

sunt superficiali şi distraţi, flegmaticii liniştiţi sunt sobri şi de încredere.

În timp ce trăsăturile diferite ale celorlalte temperamente vă pot scoate din sărite, flegmaticii liniştiţi îşi ţin "diferenţele" acoperite sub o mască exterioară de calm. Aparenta lor indiferenţă îi poate frustra, uneori, pe alţii, în special pe colericii puternici, care cred că dacă nu te mişti nu eşti motivat. Un şef cu un temperament coleric puternic a afirmat: „ar trebui să-i aliniem pe toţi flegmaticii şi să-i împuşcăm, pentru că sunt cei care îi enervează pe toţi ceilalţi!".

Încăpăţânat

Atât colericul puternic, cât şi flegmaticul liniştit, sunt încăpăţânaţi. Uneori oamenii îi confundă din cauza voinţei puternice. Voinţa colericului puternic este vizibilă în cuvinte, gesturi şi atitudini. El te lasă să înţelegi care îi sunt părerile şi refuză să renunţe la ele. Spre deosebire de acesta, flegmaticul liniştit îşi ascunde voinţa de fier. Se arată de acord cu voi ca să evite conflictul, dar în sinea lui îşi spune: „nu am nici o intenţie să fac vreodată acest lucru". Flegmaticul liniştit este un încăpăţânat liniştit, acceptând aparent, dar refuzând în sinea lui.

Stabil

Când avea nevoie de reorganizare, după criza provocată de căderea giganticului Bell System, firma AT&T a adus un flegmatic liniştit pentru a crea o atmosferă de stabilitate. Ce s-a întâmplat a fost povestit într-un articol intitulat *Bob Allen*

Rattles se închide la AT&T, semnat de Andrew Kupfer şi publicat pe pagina întâi a revistei *Fortune* în 19 iunie 1989. Deşi cei care au luat decizia probabil nu ştiau că Bob Allen este un flegmatic liniştit, fără îndoială că l-au ales pentru calităţile sale unice de flegmatic liniştit. Era descris ca fiind „un bun ascultător; spiritual, deşi într-un mod oarecum estompat; încăpăţânat dar destul de înţelept pentru a şti când să se schimbe; un vorbitor nu tocmai extraordinar şi totuşi motivator eficient".

Allen a preluat conducerea AT&T într-un moment când compania se clătina în mod evident. Preşedintele executiv, iubit de subalternii care îl considerau „o persoană vibrantă şi dinamică", a murit subit. Folosindu-se de predilecţia pentru echilibru specifică flegmaticului liniştit, Allen a făcut schimbări în aproape toate departamentele companiei şi a trecut puterea de decizie la niveluri inferioare. El spunea: „mă simt mult mai confortabil dacă deciziile sunt luate de la niveluri mai joase ale ierarhiei, pentru că acolo se iau deciziile cele mai bune pentru client". Bob Allen a intrat în Bell System imediat după terminarea facultăţii şi a urcat mereu pe poziţii tot mai înalte.

Flegmaticii liniştiţi pot ajunge adesea în poziţii de putere şi autoritate datorită faptului că sunt consecvenţi, de încredere şi au puţini duşmani.

Pacificator

Capacitatea de a menţine calmul este o parte importantă a personalităţii unui flegmatic liniştit. Această trăsătură reprezintă una dintre cele care măresc capacităţile sale de lider. Nefiind cunoscut pentru energie şi creativitate, flegmaticul liniştit poate fi chiar indiferent şi neimplicat dacă nu este motivat cum

trebuie. Sunt atât de agreabili şi de plăcuţi, încât atunci când nu reuşesc să facă schimbările promise sau nu termină ceva în timp util au o capacitate unică de a calma situaţia.

Guy este preşedintele unui mare grup de centre de consiliere. Ca şi Bob Allen, şi tipic pentru flegmaticul liniştit, el este priceput la angajarea acelor oameni care să compenseze punctele sale slabe. „Personalul care să-ţi compenseze punctele slabe" este moto-ul lui Guy. Acest flegmatic liniştit este un bun administrator, care ştie să delege sarcinile bine, dar schimbările din mediul economic l-au determinat să facă reduceri de personal. Acum Guy este aproape singurul responsabil pentru conducerea întregii operaţiuni. Ca mulţi alţi flegmatici liniştiţi, şi lui îi place să amâne luarea unei decizii în speranţa că problema va dispărea. Uneori dispare, dar în aceste vremuri grele, organizaţia sa merge precum o navă fără cârmă. La întâlnirile pe care le are cu terapeuţii pe care i-a angajat are nevoie de capacităţile sale liniştitoare pentru că toţi sunt nefericiţi. Probleme care au fost discutate anterior rămân nerezolvate. Pur şi simplu nu le poate rezolva.

Cumva, Guy trebuie să redistribuie rezervele financiare şi să aducă un coleric puternic/melancolic perfect care să-i devină mâna dreaptă - să meargă la întruniri împreună, să-l ajute să ia decizii, să-l sfătuiască asupra fezabilităţii planului de activitate şi să ducă la îndeplinire promisiunile pe care le-a făcut el. Această nouă persoană ar putea să preia îndatoririle zilnice şi să-l elibereze pe Guy pentru responsabilităţile relaţionale, în care excelează. În acest moment el încearcă să facă prea multe lucrurile pentru toţi oamenii şi îşi încalcă propriul moto: „Personalul care să-ţi compenseze punctele slabe".

Bun administrator

Numărându-se printre asociaţii unei firme de contabilitate, Bill a folosit *puzzle-ul personalităţilor* ca instrument principal în stabilirea echilibrului. Ca un adevărat flegmatic liniştit îşi doreşte mai mult decât orice să existe armonie între membrii personalului. El nu organizează şedinţe motivaţionale cum ar face un coleric puternic, ci se întâlneşte în linişte cu fiecare dintre partenerii săi. În cadrul acestor sesiuni neplanificate şi nestructurate îi explică fiecăruia *puzzle-ul personalităţilor*, vorbindu-i apoi despre nevoile emoţionale ale celorlalţi.

Sloganul său este „Foloseşte-te de punctele lor forte pentru a conduce". Le arată că încercarea de a schimba personalitatea unui om conduce, în general, la eşec. Dar dacă identificăm punctele forte şi abilităţile fiecăruia şi apoi conducem folosindu-le aceste calităţi vor creşte atât eficienţa, cât şi armonia. Este de înţeles că nu există nici un sangvinic popular în aceste birouri unde o primă importanţă o au calculele perfecte. Sunt mulţi melancolici perfecţi şi câţiva flegmatici liniştiţi şi colerici puternici.

John, acţionar majoritar, este un coleric puternic evident. Bill a învăţat că, pentru a pune în practică oricare dintre propriile idei, trebuie mai întâi să-i laude inteligenţa lui John la începutul şedinţelor de planificare. Apoi poate să adauge cu succes lucruri care să îmbunătăţească ideile dezbătute.

Ca regulă generală, dacă puteţi alimenta colericul puternic cu adaosuri la ideile proprii vor accepta aceste dovezi de înţelepciune şi le vor implementa în planurile lor.

Trebuie să fiţi dispuşi să nu vi se recunoască meritele când aceste idei vor apărea la final ca aparţinând colericului puternic. Bill spune că personalitatea sa de flegmatic liniştit îl ajută

să creeze planuri pentru binele companiei fără a avea nevoie de laude.

Jerry este un coleric puternic mai tânăr. El doreşte ca totul să meargă aşa cum vrea el şi este dispus mai degrabă să lupte până la moarte decât să cedeze. În ziua când Bill a ieşit pe hol şi i-a găsit pe John şi Jerry faţă în faţă, fiecare încercând răspicat să dovedească că are dreptate, Bill a spus: „arătau de parcă erau pe punctul de a se bate!".

L-a chemat pe Jerry în birou şi i-a explicat că John, fiind acţionar majoritar, va câştiga întotdeauna şi că lupta cu el ar duce în final la terminarea carierei sale în această companie. „Când nu eşti de acord cu John", i-a spus Bill, „treci de partea lui şi începe să adaugi ideile tale la planul său. Foloseşte-te de punctele sale forte".

Pe măsură ce Jerry a învăţat să se folosească de punctele forte ale lui John, John şi-a schimbat şi el părerea despre Jerry. În loc să îl vadă ca pe un tânăr parvenit, acum îi apreciază părerile şi ocazional chiar i le cere. Aceasta este o atitudine mai bună decât să te certi pe coridor.

Alt acţionar este Grant, un melancolic perfect, care tinde să lucreze mai încet decât ceilalţi, din cauza dorinţei sale de a face lucrurile exact aşa cum trebuie. Bill i-a explicat lui John cum personalitatea lui Grant a însemnat o contribuţie importantă la organizaţie. John a înţeles repede această idee.

Jerry s-a plâns de curând lui John de Grant, care nu părea să-şi facă partea lui de muncă. Grant făcea bilanţurile într-un timp mult mai lung decât al celorlalţi, iar Jerry dorea ca lui Grant să-i fie făcută o mustrare. Lui John i-a făcut o deosebită plăcere să-i comunice şi lui Bill sfatul pe care i l-a dat lui Jerry. I-a spus acestuia că lui Grant sub nici o formă „nu i se va face mustrare". „În schimb", i-a spus John, „i-am explicat lui Jerry rolul important pe care îl deţine Grant în această

firmă şi că în lipsa armoniei în cadrul grupului de parteneri firma se va dezintegra şi va începe să meargă în direcţii greşite".

John nu a făcut, de fapt, altceva decât să-i repete lui Bill ceea ce Bill îl învăţase. Uitase de unde proveniseră aceste principii şi credea că îi aparţineau.

Când ne-a relatat aceste lucruri, Bill a concluzionat că a cunoaşte şi a aplica *puzzle-ul personalităţilor* în firma în care lucra a dus la o armonie care nu ar fi fost altfel posibilă. Nu uitaţi: conduceţi folosindu-vă de punctele lor forte, nu căutaţi recunoaştere şi ei vă vor iubi pentru discernământul de care daţi dovadă.

Prea liniştit

Deşi flegmaticul liniştit este foarte bun în a crea linişte, uneori el este prea liniştit. Pam, o femeie cu un temperament coleric puternic, ne-a povestit despre soţul său, un flegmatic liniştit care este atât de calm şi de liniştit, încât de câteva ori s-a întâmplat să ajungă acasă, să parcheze maşina, să deschidă portiera şi să adoarmă cu un picior afară. Într-o zi, aşteptând la o barieră de cale ferată să treacă un tren a adormit buştean. O oră şi jumătate mai târziu, când s-a trezit, trenul trecuse de mult iar ceilalţi şoferi îl ocoleau politicoşi.

Flegmaticului liniştit îi lipseşte adesea entuziasmul şi emoţia, în special în ceea ce priveşte proiectele altora. Când Melissa face corecturile materialelor de promovare pe care le scrie Marita, indică greşelile şi apoi pune foile pe biroul Maritei. Marita, având unul dintre temperamente sangvinic popular, ia materialele şi o întreabă pe Melissa: „Cum sunt?". Aceasta îi răspunde amabil:

- Au fost doar câteva greşeli.

- Nu, nu - îi spune Marita - vreau să ştiu dacă formulările sunt bune. Te-au făcut să vrei să citeşti cartea?

Pentru că acum Melissa înţelege *puzzle-ul personalităţilor*, învaţă să-şi arate entuziasmul şi să-i dea Maritei încurajarea pe care şi-o doreşte.

Motivare slabă

O caracteristică înnăscută a flegmaticului liniştit este lipsa de automotivare. Unui ilustru orator, coleric puternic, care ţinea conferinţe pe tema motivării, îi plăcea să călătorească însoţit de asistentul său, pentru că acesta era atent la detalii şi un foarte bun ascultător. Şi totuşi, când asistentul, cu un temperament flegmatic liniştit, a fost pus să vândă cărţi nu-şi punea în valoare punctele forte. Din moment ce vânzarea de cărţi aduce mare parte din venitul unui orator, persoana care i le vinde are o poziţie cheie şi trebuie să încurajeze oamenii să cumpere, accentuând beneficiile personale pe care le vor oferi aceste produse cumpărătorilor.

Observându-l pe asistentul flegmatic liniştit stând singur toată ziua la standul din faţa propriului nostru stand de cărţi, am putut vedea că era plasat într-un loc în care îşi scotea la iveală punctele slabe. Când oamenii se apropiau, în loc să le vină în întâmpinare, el făcea un pas înapoi. Când îl întrebau ce casetă să cumpere, el răspundea: „Toate sunt bune", în loc să facă o sugestie entuziastă. Când fluxul de oameni se rărea, în orele după-amiezii, îşi punea capul pe masă şi adormea. Noi eram înspăimântaţi de siesta sa şi ne întrebam ce ar fi făcut şeful său dacă ar fi venit într-o zi şi ar fi aflat că îşi plăteşte asistentul pentru a trage un pui de somn.

Este foarte important să plasezi oamenii în funcţie de punctele lor forte şi nu de cele slabe.

Amână din neglijenţă sau din lene

Klaus, un flegmatic liniştit, mi-a povestit într-o zi despre afacerea pe care o conducea de acasă împreună cu soţia sa Elke, o femeie cu un temperament coleric puternic.

La început vindeau produse unor prieteni şi stocau marfa în subsol. Pe măsură ce afacerea se dezvolta, au început să le fie livrate mult mai multe cutii cu produse. Klaus le căra din faţa uşii până în subsol. După care le transporta din nou pe scări până în faţa uşii pentru a le vinde clientului. I-a trecut prin minte că ar fi mai înţelept să folosească dormitorul liber de la parter pentru depozitarea mărfii. Dar acest lucru ar fi ridicat două probleme.

Prima era pisica care locuia în acel dormitor şi pe care nu voia să o supere. A doua că, pentru a face acest transfer, trebuia să care de unul singur toate cutiile cu produse aflate în acel moment la subsol.

Numai gândul la această muncă l-a făcut să amâne până şi menţionarea ideii timp de doi ani de zile. Dar, la sfârşitul unei zile extenuante, în care tot cărase cutii în sus şi în jos, a suspinat adânc în timpul cinei, spunând: „Ar fi cu mult mai uşor dacă am depozita toate aceste lucruri în dormitorul liber - dacă nu ar fi pisica".

În clipa în care Elke a auzit ideea a chemat câţiva angajaţi care au venit imediat. Până la miezul nopţii toate cutiile erau depozitate în dormitor, iar pisica mutată la subsol. „Dacă aş fi ştiut cât de simplu este", a spus Klaus, „v-aş fi dezvăluit ideea mea cu mult timp înainte".

Stabilitatea şi liniştea pe care o creează flegmaticul liniştit sunt lucruri preţioase pentru orice companie. Dacă se află într-o poziţie care îi convine, poate fi foarte motivat. Totul este să aflaţi ce anume îl motivează.

Sunt foarte buni în poziţii în care nu se cere o cantitate mare de activitate independentă şi în care munca pe care trebuie să o presteze a devenit deja rutină. Au nevoie să li se spună foarte clar care sunt termenele de predare, altfel o confuzie sau o complicaţie va avea ca rezultat amânarea proiectului pentru altă zi. Dacă sunt bine motivaţi şi supervizaţi, flegmaticii liniştiţi pot fi achiziţii minunate pentru o echipă. Toată lumea îi place. Stau departe de probleme şi vă puteţi baza pe ei atunci când lucrurile nu merg bine!

Un experiment în comportamentul de grup

La unul dintre seminariile CLASS pe care le-am avut recent am făcut un experiment pe care s-ar putea să nu-l mai repetăm niciodată. Ideea părea foarte practică atunci când ne-am gândit la ea. Din moment ce acei oameni frecventaseră seminariile de bază anterioare, în care li se predase *puzzle-ul personalităţilor*, credeam că vor şti să-şi folosească talentele sociale în activitatea de grup. Îi învăţaserăm anterior cum să conceapă un discurs. Atunci credeam că le-ar fi fost de ajutor să conceapă mesajul discursului printr-un efort comun de grup. Ar fi fost o şansă de a pune trăsăturile temperamentale *diferite* în acţiune, în acelaşi fel în care ar fi făcut-o în viaţa reală, la locul lor de muncă.

I-am plasat în grupuri de câte opt persoane şi i-am aşezat la cinci mese rotunde. Alesesem cu atenţie reviste în care erau publicate anunţuri publicitare cu teme clare, în jurul că-

rora îşi puteau construi discursul. Pe fiecare masă am pus câte trei reviste. Nu am făcut o recapitulare a temperamentelor şi nici nu i-am provocat pe participanţi să demonstreze în cât mai mare măsură dragoste frăţească. Am lăsat pur şi simplu ca lucrurile să meargă de la sine.

Prima dificultate a apărut când au fost nevoiţi să aleagă mesajul pe care să îl folosească în conceperea în comun a discursului. La una dintre mese, un coleric puternic a luat repede revistele, le-a răsfoit şi a anunţat care anunţ publicitar era „cel bun". Un alt coleric puternic a declarat: „Nu îl voi face pe cel pe care l-ai ales până nu le văd pe toate". Un melancolic perfect a spus şi el: „Nu ne-ai lăsat pe nici unul să ne gândim la ele. Nu poţi alege ceva atât de repede. Iar acest lucru este foarte supărător". Flegmaticul liniştit a adăugat: „Aş vrea ca măcar să mă uit". Văzând că s-a ivit o problemă, sangvinicul popular a adăugat vesel: „Nu va fi deloc distractiv dacă ne vom certa pe ele". Flegmaticul liniştit i-a împins atunci hârtia şi a spus: „Foarte bine, decide tu. Mie nu-mi pasă prea tare".

La o altă masă, doi colerici puternici au tras de acelaşi anunţ până l-au rupt de la jumătate. Sangvinicii populari au râs până când cei doi în cauză au început să se uite foarte urât la ei. Unul dintre colericii puternici a luat un al doilea anunţ publicitar şi, fără să îl citească, a spus: "Vom folosi mesajul acestuia. Este cel mai interesat şi sigur va merge". Celălalt coleric puternic şi-a încrucişat braţele şi a luat o atitudine supărată. Un melancolic puternic, care avea o bandă adezivă în geantă, a lipit în linişte cele două bucăţi de hârtie pentru ca noi să nu le vedem. Un flegmatic liniştit s-a întins după cel de-al treilea anunţ pentru a vedea ce spunea. Colericul puternic cu anunţul publicitar în mână a spus aspru: „Pune-l jos. Aceasta este cel pe care îl vom folosi". Flegmaticul liniştit l-a pus la loc. Un sangvinic popular a afirmat atunci: „Cred că toate sunt

bune!". O femeie coleric puternic a ignorat această remarcă şi a fluturat rapid anunţul pe care îl alesese (cel de-al doilea) pentru ca ceilalţi să vadă ceea ce aveau de făcut. „Nu trebuie să pierdem timpul", a afirmat ea. „Vrem să fim primii care termină treaba."

La cea de-a treia masă, o femeie cu un temperament coleric puternic a ales un anunţ, le-a spus celorlalţi că are o idee strălucită şi le-a cerut să facă linişte pentru ca ea să scrie ideile principale înainte să le uite. Toţi au încremenit. Un sangvinic popular a privit-o cu ochii mari şi a ridicat uşor din umeri către noi în timp ce ne apropiam de masa lor ca şi cum ar fi vrut să spună: „Nu-mi vine să cred că am lăsat-o să-mi închidă gura". Când colericul puternic a terminat de scris, s-a ridicat în picioare şi i-a anunţat pe membrii grupului „Veţi adora rezumatul meu. Pentru a vă fi mai uşor, mă voi duce să fac câte o copie pentru fiecare dintre voi". Era foarte încântată de sine că a economisit mult efort din partea întregului grup, efort de care probabil ceilalţi nici nu erau capabili. A plecat înainte ca un sangvinic popular să spună: „Nu am avut nici măcar şansa de ne uita la anunţuri". Un melancolic perfect a bombănit: „Nu vreau o copie a ideilor ei".

O femeie cu temperament coleric puternic a ridicat anunţul pe care îl alesese la cea de-a patra masă. Ea a fost însă suficient de drăguţă pentru a-i lăsa şi pe ceilalţi să îşi spună ideile. „Scrie-ţi ideea", i-a spus ea melancolicului perfect de lângă ea. Un flegmatic liniştit a îndrăznit să spună încet: „Am o idee bună". Femeia cu temperament coleric puternic zâmbea binevoitoare în timp ce asculta nişte idei amestecate. După care l-a întrerupt şi a afirmat: „Vă voi explica eu acum ce vrea să spună cu asta". A preluat ideile, le-a inclus într-un rezumat care avea puţină legătură cu gândurile flegmaticului liniştit şi le-a prezentat grupului. Un sangvinic popular a întrebat: „Nu

am putea să discutăm aceste anunţuri publicitare înainte de a crea discursul?". „Dacă fiecare dintre noi ar încerca să-şi etaleze ideile, nu am face decât să pierdem timpul", a răspuns femeia, care preluase de la sine putere controlul.

La cea de-a cincea masă se aflau din întâmplare patru sangvinici populari, care râdeau şi se distrau „de minune, ca în copilărie", aşa cum ne-a spus unul dintre ei. Când i-am întrebat dacă aleseseră vreun anunţ până atunci, au început să vorbească toţi odată. Voiau să folosească anunţul publicitar din revista *Metropolitan Life*, care avea în centru un personaj cunoscut din nişte benzi animate, Lucy. „Ne putem distra cu asta." „Am idei grozave despre ce am putea face cu asta." „Întotdeauna am adorat-o pe Lucy", a mai spus unul dintre ei, referindu-se la serialul de benzi animate. Un melancolic perfect stătea deprimat în mijlocul lor, mormăind: „Nici măcar nu mi-au ascultat ideile. Eu urăsc benzile desenate şi mi-a plăcut anunţul cu cărarea spre pădure". Unul dintre sangvinicii populari a început să râdă şi a afirmat: „Ideile lui pur şi simplu nu merg. În plus, desenele animate sunt mult mai distractive". O femeie cu temperament flegmatic liniştit şi-a acoperit urechile cu mâinile şi a spus: „Acest grup este prea gălăgios. M-aş putea muta la o altă masă?".

Priveam întreaga cameră din mijloc, oarecum buimăciţi şi nevenindu-ne să credem ceea ce vedeam. În mai puţin de zece minute, patruzeci de lideri religioşi se urau unul pe celălalt. Colericii puternici ţipau pentru a se face auziţi. Unul dintre ei îşi pusese mâinile în mijlocul mesei, aplecându-se deasupra ei şi pledând pentru propriile idei. „Ascultaţi-mă, ascultaţi!" Un altul a smuls din mâinile unui flegmatic liniştit o bucată de hârtie şi a strigat: „Nu, nu vom folosi ce ai scris tu. Toate substantivele şi verbele sunt amestecate la tine!". Flegmaticul liniştit s-a ridicat de pe scaun aproape izbucnind în lacrimi.

Îndreptându-se spre toaletă, ne-a spus: „Cred că m-am deranjat la stomac".

Un alt coleric puternic s-a ridicat în picioare, a întors scaunul şi s-a aşezat cu spatele la grup. „Nu-mi place ceea ce fac ei. Voi scrie aşa cum vreau eu!" Un melancolic perfect a strigat: „De ce să nu scriem cu toţii ca să putem vedea ce am făcut fiecare?". Iar un alt coleric puternic a spus: „Voi verifica ce ai scris ca să văd dacă ai folosit corect timpurile verbelor".

Femeia cu temperament flegmatic liniştit, care considera că grupul din care făcea parte era prea gălăgios, şi-a dus scaunul în foaier şi s-a instalat calmă într-un mod caracteristic temperamentului pe care îl avea. Când am întrebat-o despre motivelor care au determinat-o să iasă din grupul în care se aflase, ne-a explicat că „pur şi simplu nu merita să se lupte cu ei".

Atmosfera unuia dintre grupuri părea să se fi calmat şi, atunci când i-am verificat, un sangvinic popular ne-a spus: „Ne-am decis să lucrăm fiecare la câte un subiect pentru a reduce tensiunea".

Un coleric puternic care încerca cu disperare să controleze un grup de sangvinici populari vorbăreţi ne-a cerut ajutorul spunând: „Dacă nu termină de vorbit şi nu se apucă de lucru, îmi vor scoate peri albi şi voi înnebuni!".

Ceea ce noi credeam a fi o bună idee s-a transformat în haos general. Ceea ce am obţinut însă a fost un stop-cadru din viaţă, în care colericii puternici încercau să obţină controlul instantaneu, sangvinicii populari dădeau idei din belşug, melancolicii perfecţi încercau să pună totul pe hârtie, iar flegmaticii liniştiţi să potolească durerea de cap comună a întregului grup. Mai târziu un flegmatic liniştit a spus în felul său diplomat de a se exprima: „Cu toţii ne-am testat puţin unul pe celălalt".

Când am oprit întreg experimentul o actriţă de comedie cu temperament sangvinic popular ne-a întrebat dacă putea face o schemă a celor cinci grupuri din punctul de vedere al hazului pe care l-au avut. A aliniat patru scaune la o masă din faţa camerei şi le-a denumit: „Acesta este scaunul sangvinic popular, acesta cel coleric puternic...". Apoi s-a plimbat încoace şi încolo schimbându-şi personalitatea, tonul vocii, gesturile şi intrând în toate rolurile.

- Am o idee bună - ne vom distra!
- E stupid. Vom folosi anunţul pe care l-am ales eu!
- Nu putem să ne mai gândim?
- Mă simt rău.

Într-un final, membrii grupului au început să se recunoască. Sangvinicii populari au râs, colericii puternici au înţeles că i-au rănit pe ceilalţi, melancolicii perfecţi păreau gata să plângă, iar flegmaticii liniştiţi se uitau la colericii puternici ca şi când se întrebau dacă se îndreptaseră şi aveau să-şi ceară scuze. Câţiva dintre ei chiar au făcut-o. Dar cei mai mulţi au făcut-o indirect, în maniera tipică a colericului puternic. Unul dintre ei a spus: „Am mers să fac copii după rezumatul meu, dar nu am făcut-o decât pentru că era singurul lucru potrivit!".

Dacă vom mai încerca vreodată experimentul de creativitate în grup, le vom povesti participanţilor despre acest grup şi vom trece în revistă împreună *puzzle-ul personalităţilor*. Am învăţat că poţi avea cel mai bun instrument din lume, dar dacă nu-l foloseşti cu regularitate nu-ţi face nici un bine. Acesta este un scenariu în care oamenii îşi pot pune în practică cunoştinţele. După ce le vom reîmprospăta memoria, vom numi noi o persoană care să conducă grupul şi le vom da un singur anunţ publicitar pe care să lucreze, eliminând astfel ostilitatea iniţială. Îi vom pune pe fiecare să îşi expună ideile,

iar ceilalţi să asculte. Conducătorul va aranja expunerea folosind ideile fiecăruia. Folosindu-ne de rezumat, îi vom pune pe fiecare să extragă câte o idee, să le amestece şi apoi să le reconstruiască ca pe un puzzle. Am primit o lecţie aspră în ziua aceea. Fără cunoaştere, amintiri, mustrări şi instrucţiuni specifice, cu toţii acţionăm în acord cu propria noastră personalitate. În condiţii de stres, punctele forte sunt exacerbate, transformându-le, astfel, în puncte slabe.

Colericul puternic preia cu forţa controlul şi îi răneşte pe ceilalţi.

Sangvinicul popular se entuziasmează şi vorbeşte fără oprire.

Melancolicul perfect încearcă să facă ordine şi devine deprimat.

Flegmaticul liniştit, pentru a menţine liniştea, se retrage şi renunţă.

Atunci când sunteţi implicaţi în orice activitate de grup amintiţi-vă să recitiţi *Personalitate Plus* şi *Personalitate Puzzle*. „A fi prevenit înseamnă să te poţi pregăti din vreme." Daţi instrucţiuni clare şi specifice şi stabiliţi cine conduce chiar de la început. Un spectacol de circ poate fi distractiv, dar nu va ajuta la finalizarea unui proiect!

CAPITOLUL 11

Diverse combinaţii ale trăsăturilor temperamentale diferite

Pentru a vă ajuta să înţelegeţi clar trăsăturile temperamentale diferite diferite din *puzzle-ul personalităţilor* am studiat până acum fiecare temperament în parte cu punctele sale forte dar şi cu cele slabe. În timp ce veţi analiza personalităţile la locul vostru de muncă, puteţi descoperi că unii dintre colegii voştri pot fi combinaţii a două sau mai multe temperamente. Acest lucru se întâmplă cel mai des.

Sunt patru combinaţii de bază în *puzzle-ul personalităţilor*. Cei care au două tipuri diferite de temperament pot avea trăsăturile fiecăruia în egală măsură. Sau pot avea un singur tip de temperament, dar cu mici influenţe dintr-un altul. Trăsăturile pot fi mai mult sau mai puţin evidente şi pot fi mai greu sau mai uşor de clasificat ca aparţinâd unui anume temperament. De fapt, mai important decât să înţelegi ce ne face atât de diferiţi unii de alţii este conştientizarea şi acceptarea faptului că *suntem* diferiţi, iar fiecare dintre noi are o *personalitate unică*, rezultat al mai *multor temperamente*.

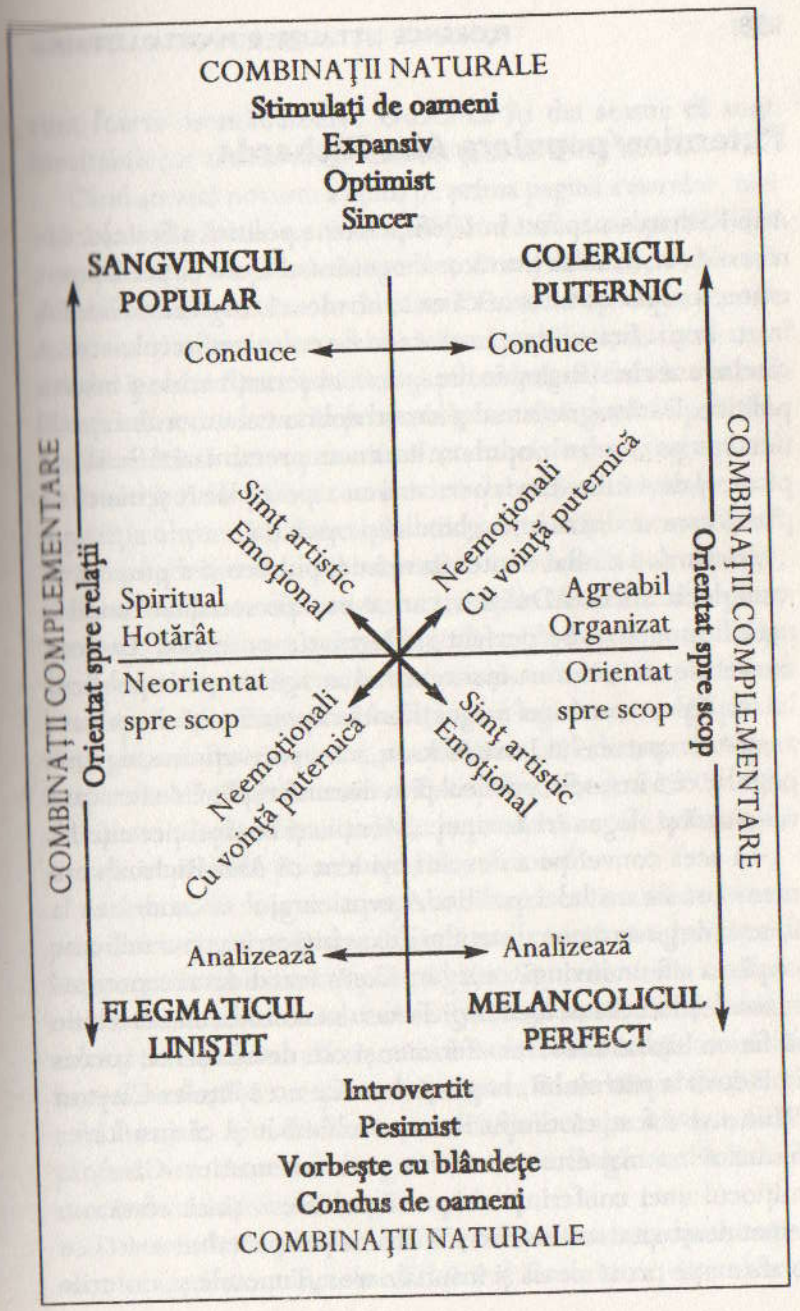
Sangvinic popular/coleric puternic

Cum puteţi vedea şi din schema de la pagina alăturată, sangvinicul popular şi colericul puternic alcătuiesc o combinaţie temperamentală naturală. Amândoi sunt extrovertiţi sociabili care au nevoie de oameni.

Sangvinicii populari puri sunt fermecători, amuzanţi şi iubitori de distracţie, dar dezorganizaţi, naivi şi incapabili să meargă până la capăt. Pot vorbi foarte mult şi realiza puţine lucruri.

Colericii puternici puri sunt orientaţi către scop, sunt oameni care obţin rezultate excelente în afaceri, care consideră că scopul scuză mijloacele şi că drumul pe care îl urmează ei este singurul posibil. Pot fi dependenţi de muncă, despotici şi poruncitori.

La persoana care are o asemenea combinaţie farmecul sangvinicului popular îndulceşte asprimea tipică pentru colericul puternic. Umorul sangvinicului popular temperează nevoia extremă de a controla şi atenuează senzaţia că lumea se va prăbuşi dacă nu este totul finalizat. Ambiţia colericului puternic va îndemna partea de sangvinic popular să termine ceea ce a început. Această combinaţie produce muncitori consecvenţi, care se distrează în timp ce lucrează. Pentru că atât colericul puternic, cât şi sangvinicul popular sunt optimişti, au încredere că toate lucrurile se vor aranja în timp. Amândoi sunt stimulaţi de prezenţa oamenilor şi pot munci la nesfârşit dacă există în apropiere cineva care să le laude eforturile.



Puternica/populara Ann Richards

Ann Richards a apărut în 1988 pe scena politică a Statelor Unite ale Americii ca purtător de cuvânt al Convenţiei Democrate. Le spunea tuturor că ea controlează tot ceea ce îi intră în atribuţii. Era evidentă natura sa de coleric puternic atunci când arunca în stânga şi în dreapta cu observaţii acide şi insulte politice. Dar magnetismul şi simţul delirant al umorului specifice sangvinicului popular, luminau precum artificiile la picnicul de 4 iulie. Era o persoană cu aspect plăcut şi inimă de piatră care se distra înjunghiindu-şi opoziţia.

Richards s-a aflat în atenţia opiniei publice şi a presei mai mult decât Michael Dukakis, care avea o personalitate combinată de melancolic perfect şi flegmatic puternic. La acea convenţie nimeni nu a mai reuşit să atragă simpatia publicului după prezentarea ei magnetizantă. Singura pată de culoare a venit din partea lui Jesse Jackson, care pare a fi un sangvinic popular ce a înveselit publicul prin discursuri pline de fervoare religioasă şi sloganuri de tipul: „Menţineţi flacăra speranţei!".

La acea convenţie a devenit evident că Ann Richards era menită să fie un lider politic. A avut curajul să candideze la funcţia de guvernator al statului Texas împotriva unui milionar ce părea a fi un învingător sigur. Contracandidatul reprezenta modelul a ceea ce locuitorii Texasului considerau că trebuie să fie un bărbat adevărat - fermier şi om de afaceri cu succes în industria petrolului, bogat şi dur. Ce nu a înţeles Clayton Williams a fost că timpurile s-au schimbat şi că insultarea femeilor nu mai este considerat un lucru nostim. Când, în mijlocul unei conferinţe de presă pe care o ţinea acasă, un tunet neaşteptat a atins casa, Williams şi-a pecetluit soarta cu o afirmaţie prost aleasă şi insultătoare: „Tunetele şi violurile

sunt foarte asemănătoare. Odată ce îţi dai seama că sunt inevitabile, ar trebui să te relaxezi şi să te simţi bine".

Când această poveste a ajuns pe prima pagină a ziarelor, nici toţi banii din lume nu i-au mai putut salva campania. Cea care părea că va pierde alegerile, Ann Richards, a devenit prima femeie guvernator în statul Texas. A preluat repede controlul şi a făcut toate schimbările nepopulare, dar necesare. Fiind o personalitate practică şi puternică, Richards a manifestat mai mult interes în procesul guvernării decât în politică. Era hotărâtă să demonstreze că modul ei de guvernare poate da roade şi că femeile nu sunt deloc slabe. Se cunoştea pe sine şi poziţia obţinută suficient de bine pentru a şti că nu poate fi prea dură, deoarece altfel oamenii se vor răzvrăti împotriva ei, şi că nici nu poate elimina toate tradiţiile în care se complace Texasul. Menţinerea acestei linii de mijloc nu este un lucru uşor pentru un coleric puternic care şi-ar dori să scape de toţi incompetenţii. Fiind pusă în faţa unei legislaturi nefericite şi obscure, ea a privit senină şi a afirmat: „Mă distrez mai bine ca niciodată!" (citat din revista *Texas Monthly*, mai 1991). Oh, cât de mult îi place unui coleric puternic să se afle în faţa unei situaţii imposibile pe care apoi să o rezolve!

Latura ei de sangvinic popular face să vadă conducerea ca pe o distracţie. Ann Richards arată ca o vedetă care luminează încăperea în care intră şi poartă haine viu colorate în conformitate cu personalitatea ei de sangvinic popular. Simţul umorului şi intuiţia naturală atenuează duritatea afirmaţiilor sale şi face ca oamenii să accepte ceea ce poate fi insultător. Ca şi Ronald Reagan, Ann Richards pare să fie înconjurată de o aură protectoare. Aspectele negative trec pe lângă ea, lăsându-i succesele să iasă în evidenţă.

Dar ce se întâmplă când la oamenii cu asemenea combinaţie sunt exacerbate punctele slabe? Pot fi vorbitori impulsivi,

insensibili la nevoile altora, tirani poruncitori şi fără maniere, disperaţi după putere.

Popularul/puternicul Boris Elţîn

Boris Elţîn, fost preşedinte al Rusiei, pare a fi o combinaţie de sangvinic popular şi coleric puternic. Activitatea lui publică a fost marcată cu siguranţă atât de punctele sale forte, cât şi de cele slabe. Provenind dintr-o familie în care împărţea o magherniţă de lemn cu alte nouăsprezece suflete, toţi dormind pe podea, la un loc cu caprele, Boris Elţîn era, într-un fel, mândru de copilăria sa extrem de umilă. „Aveam un singur scop în viaţă", a declarat el, „să supravieţuim!".

„În ciuda acestor greutăţi", continuă el să spună în autobiografia intitulată *Against the Grain* (*Împotriva firii*), publicată la Editura Summit Books în 1990, „m-am distins întotdeauna de colegii mei - în special din cauza energiei şi a ambiţiei mele. Începând din clasa întâi am fost mereu ales liderul clasei, deşi am trecut prin câteva şcoli diferite. Mă descurcam bine la învăţătură şi primeam note foarte mari la examene. Dar comportamentul îmi era mai puţin lăudabil. În toţii anii de şcoală am fost considerat mereu capul răutăţilor, întotdeauna punând la cale ceva rău".

Pentru că a muncit mai mult decât alţii şi pentru că vedea posibilităţi acolo unde ceilalţi vedeau probleme, Elţîn a urcat în ierarhia şubredă a sistemului comunist. Tiparul după care îşi desfăşura activitatea era să îşi fixeze întotdeauna un scop pe care să îl depăşească. Nu-i era teamă să muncească şi a dat întreţinerii fizice o valoare deosebită. Un ziarist afirma în numărul din octombrie 1991 al revistei *Vanity Fair* că „cea mai importantă calitate a lui Elţîn este rezistenţa fizică pură pentru că, dacă nu ar fi în formă, pur şi simplu nu ar putea să ducă la

îndeplinire lucrurile pe care şi le-a propus. Programul său zilnic ar face un om normal să se prăbuşească".

Farmecul lui Elţîn, datorat părţii sangvinice populare a personalităţii sale, l-a făcut iubit şi l-a ajutat şi să iasă, dar şi să intre în bucluc de-a lungul vieţii. Atunci când Gorbaciov a încercat să-l elimine pe ameninţătorul Elţîn trimiţându-l în exil politic, mişcarea a avut efectul invers şi l-a transformat pe Elţîn într-un erou. Cu cât Gorbaciov îl lovea mai tare, cu atât oamenii îl iubeau mai mult.

Când a venit pentru prima dată în Statele Unite, Elţîn nu a înţeles accentul pe care americanii îl pun pe maniere şi protocol. S-a comportat ca şi proverbialul elefant din magazinul de porţelanuri. Părea înfumurat, arogant, egocentric, prost crescut, de prost gust şi grosolan. A avut câteva tentative nefericite de a face glume în prezenţa doamnei Barbara Bush. Ceea ce îi atrăgea pe ruşi i-a îngrozit pe cei de la Washington.

Conform unui articol publicat în *U.S. News and World Report* în 2 septembrie 1991, citind articolele critice la adresa sa, Elţîn şi-a analizat comportamentul şi a făcut o alegere conştientă de a nu se mai lăsa condus de punctele sale slabe şi de a-şi îmbunătăţi imaginea. A angajat un profesor de oratorie, a studiat înregistrările propriilor apariţii şi a renunţat la alcool. În momentul tentativei de lovitură de stat din august 1991, a privit-o ca pe o oportunitate. Când "Casa Albă" a Rusiei era înconjurată de tancuri şi militari care proclamau victoria, Elţîn a prins marea şansă. Neînarmat şi îmbrăcat într-un costum civil a ieşit în faţa armatei, s-a urcat pe unul dintre tancurile care atacau şi a stat drept în faţa pericolului. Partea sa de coleric puternic a fost atrasă de pericol, iar partea de sangvinic popular a fost atrasă de spectacol. Fiind privit prin satelit de întreaga lume, Boris Elţîn a devenit imediat un erou, o legendă a timpului său.

Coleric puternic/ melancolic perfect

O altă combinaţie obişnuită este cea dintre temperamentul de coleric puternic şi cel de melancolic perfect. Fiind amândouă temperamente orientate către scop, ele se combină într-un muncitor minunat. Când veţi întâlni o personalitate cu asemenea combinaţie temperamentală veţi putea determina care este latura dominantă prin felul în care se orientează către oameni. Dacă le place să se afle în faţă şi au nevoie de oameni, atunci latura predominantă este cea de coleric puternic. Dacă sunt mai tăcuţi şi preferă să stea retraşi, latura dominantă a acelei personalităţi este cea de melancolic perfect.

Cei aflaţi în apropierea unei persoane cu o asemenea înclinaţie naturală spre putere şi perfecţiune deopotrivă, ar face bine să fie atenţi. Aceşti oameni vor ca lucrurile să fie făcute în felul lor, imediat *şi* perfect. Această personalitate dominată de tendinţa de a manipula este cea care controlează cel mai mult dintre toate tipurile de combinaţii temperamentale.

Colericii puternici puri sunt hotărâţi să obţină puterea, dar nu dau foarte multă atenţie detaliilor. Sunt impulsivi, plictisiţi de lucrurile neesenţiale şi siguri că lucrurile vor merge bine atâta vreme cât ei deţin controlul.

Melancolicii perfecţi puri sunt profunzi, meditativi, analitici, pesimişti şi convinşi că dacă ceva merită să fie făcut, atunci merită să fie făcut perfect.

Când aceste temperamente se combină, atât concentrarea asupra scopului, cât şi stăruinţa asupra perfecţiunii cresc mult. Partea bună este că aceşti oameni pot atinge orice scop îşi propun mai bine decât poate spera oricine altcineva. Partea rea este că îi vor copleşi pe ceilalţi şi că nu vor asculta nici o altă părere, oricare ar fi ea.

Colericii puternici se pot adapta în funcţie de ceilalţi dacă pe termen lung rezultatul va fi în beneficiul lor. Din cauza diferenţei de perspectivă, colericul puternic fiind optimist, iar melancolicul perfect pesimist, persoanele cu această combinaţie temperamentală prezintă schimbări de dispoziţie. Partea de coleric puternic este dominantă atunci când lucrurile merg bine şi se află sub control, dar starea sufletească se poate preschimba rapid într-o depresie specifică melancolicului perfect atunci când apar semne ale eşecului. Aceşti super înfăptuitori/perfecţionişti urcă rapid în ierarhia unei firme şi ajung adesea preşedinţi executivi. Dar cei care li se adresează trebuie să verifice care le este dispoziţia înainte de a aduce în discuţie orice problemă dificilă.

În cele mai bune situaţii, partea de temperament melancolic perfect atenuează aroganţa colericului puternic, iar cea de coleric puternic îl va determina pe melancolicul perfect să se mişte în loc să contemple. În zona relaţiilor personale, aceşti indivizi tind să folosească oamenii pentru a obţine profituri personale şi îi îndepărtează atunci când cei din jur nu se ridică la înălţimea solicitărilor lor sau când nu mai au nevoie de ei. Au un simţ al umorului limitat şi nu au timp de distracţie. Dacă nu priveşti lucrurile în maniera lor, atunci „eşti de domeniul trecutului".

Puternica/perfecta Katharine Hepburn

Katharine Hepburn are, conform analizelor noastre, o personalitate de coleric puternic cu un dram din profunzimea melancolicului perfect. Ea a făcut mereu ce a vrut la Hollywood. Prefera să nu facă un film decât să joace un rol în care nu credea. Spiritul său energic şi independent a făcut-o mereu să fie o singuratică. Pare să fi acceptat viaţa retrasă şi tristă a unui melancolic perfect.

Din dorinţa de control, tipică pentru un coleric puternic, l-a determinat pe primul şi singurul ei soţ să-şi schimbe numele din Ludlow Ogden Smith în Smith Ogden Ludlow pentru că ea nu dorea să poarte atât de comunul nume Smith.

În cartea pe care a intitulat-o *Me: Stories of My Life* (*Eu: Poveştile vieţii mele*), publicată în 1991 la Editura Knopf, Hepburn povesteşte cum i-a controlat pe toţi cei din jur , cu excepţia lui Spencer Tracy. El a fost singura ei dragoste adevărată, dar era căsătorit cu altcineva. Era dispusă să îşi schimbe părerile pe vremea relaţiei cu Tracy.

„Nu-i plăcea un lucru sau altul. Am schimbat acele lucruri. De mâncat - mâncam ce-i plăcea lui. Făceam ceea ce-i plăcea lui. Trăiam viaţa pe care o voia el. Iar acest lucru mi-a făcut o mare plăcere."

Puternicul/perfectul John Sununu

Lui John Sununu, fost şef de personal la Casa Albă, i se spunea Pit Bull (rasă de terier american). În săptămânalul *Business Week* din 28 mai 1990 se spunea despre el că „muşcătura îi este la fel de rea precum lătratul". În continuare i se rezumă trăsăturile pe care noi le considerăm a fi caracteristice colericului puternic: „Atunci când se enervează din cauza duşmanilor săi politici, sau, mai adesea, din cauza micilor funcţionari cu ifose şi prost informaţi, ochii i se îngustează până la a nu se mai vedea, iar mânia sa vestită erupe într-o baie acidă de injurii". Ar putea oare exista cuvinte mai expresive?

Sununu pare să fie fericit atunci când se află în controversă. Pare să-i facă plăcere să-şi tulbure prietenii şi duşmanii deopotrivă. În articolul pe care l-am amintit mai sus era caracterizat a fi crud, lipsit de tact, lipsit de fineţe, un adevărat luptător de stradă, un tip dur.

Partea de melancolic perfect a personalităţii sale este vizibilă în mintea sa strălucitoare, în abilitatea de a asimila faptele şi în memoria extraordinară pentru detalii. Citeşte şi îşi însuşeşte informaţiile din fiecare carte sau bucată de hârtie care îi ajunge în faţa ochilor. Foloseşte în momentele potrivite informaţii exacte, ştiinţifice, intimidându-i chiar şi pe cei care au scris materialul respectiv. Ca fost profesor de mecanică, Sununu are capacitatea de a reţine scheme şi figuri. Pare să fie mândru de faptul că are întotdeauna dreptate. Conform articolului din *Business Week*, unul dintre colegii săi a declarat: „Este un tip extrem de pertinent şi de inteligent, care pune întrebările potrivite şi aduce teroarea în inimile membrilor Congresului şi ai Cabinetului".

Lui Sununu nu par să-i placă jocurile de club cu care se distrează oficialii de la Washington. Datorită stilului său dur şi a aroganţei a reuşit să intre în conflict cu toată lumea, cu excepţia lui George Bush, care l-a apărat până la final. Preşedintele Bush, aparent un flegmatic liniştit, avea nevoie de câţiva oameni cu obrazul gros care să stea în faţă şi să absoarbă loviturile politice pentru ca el să zâmbească şi să rămână departe de conflict, într-o lume proprie, mai bună şi mai nobilă.

În noiembrie 1991 Sununu a luat asupra sa sarcina de a îmbunătăţi discursurile preşedintelui. A însemnat cu creionul câteva modificări, care au fost apoi introduse în textul final pe care preşedintele l-a citit fără să-şi dea seama că aceste schimbări erau exact opusul a ceea ce voia el să spună. Sununu trăia într-un timp ireal şi întrebarea era cât va mai dura regatul său.

Perfectul/puternicul Clarence Thomas

Clarence Thomas este un melancolic perfect cu influenţe de coleric puternic. Reporterii care l-au urmărit au văzut la el

contemplarea meditativă şi umilinţa compătimitoare, mânia scurtă a colericului puternic şi privirea care aruncă scântei. Există dovezi ale felul său de a privi viaţa, impulsiv, iute şi oportunist, care îi face pe oameni să se întrebe: „Vrei tu, Clarence Thomas cel adevărat, să te arăţi?".

Când este întrebat despre trecutul său religios - născut baptist, crescut de călugări catolici, iar acum rebotezat în religia episcopală - Thomas răspunde: „Dumnezeu este în regulă. Oamenii sunt cei care nu-mi plac" (în ziarul *Newsweek*, 16 septembrie, 1991).

Vedem în el un melancolic perfect combinat cu un coleric puternic. El însuşi înţelege că este o personalitate scindată. „Sunt produsul urii şi al dragostei." A crescut în atmosfera de bigotism rasial al oraşului sudic natal, cu bunici iubitori care îi spuneau „Poţi reuşi, dar mai întâi trebuie să înduri". A făcut mai mult decât să îndure. S-a automotivat şi, în felul său de coleric puternic, şi-a spus: „Le voi arăta eu lor". Şi le-a arătat! A urcat de la sărăcia din oraşul Pin Point, statul Georgia, la cel mai mare nivel de putere de la Curtea Supremă.

„Conflictul şi confuzia au fost semnătura lui Clarence Thomas", se mai spune în *Newsweek*. „Viaţa lui Clarence Thomas este un puzzle care oferă elementele pentru a întreba: ce fel de dreptate va face el şi cum o va împărţi?"

Înainte ca scandalul să atingă numirea lui Thomas, personalitatea sa sobră şi meditativă începuse să se întrevadă. Stând pe pajiştea casei de vară a lui Bush şi mulţumind, cu lacrimi în ochii în care i se citeau emoţii adânci, călugărilor care l-au educat în copilărie, dădea dovadă de sensibilitate emoţională şi blândeţe. Când ziarul *Newsweek* afirmă că viaţa sa este „contradictorie", descrie, de fapt, o combinaţie conflictuală între unele dintre trăsăturile colericului puternic şi unele dintre trăsăturile melancolicului perfect.

„Este întruchiparea juridică a celei de-a treia legi a lui Newton: pentru fiecare Clarence Thomas dezvăluit într-o situaţie pare să existe un Clarence Thomas egal şi opus în altă parte." Fiecare individ reprezintă un puzzle, dar cunoaşterea diferenţelor temperamentale ne dă înţelegerea a ceea ce pare celorlalţi a fi conflict şi confuzie.

Melancolic perfect/flegmatic liniştit

Din moment ce atât melancolicul perfect, cât şi flegmaticul liniştit tind să fie introvertiţi şi pesimişti, o combinaţie între cele două temperamente este una naturală. Această combinaţie produce perfecţionişti care vor să evite problemele, dorinţă dualã care îi determină pe aceşti indivizi să se lupte cu ei înşişi: „Dacă fac acest proiect perfect voi cauza conflicte. Nu vreau nici un fel de confruntare, dar nu pot face mai puţin decât ce ştiu eu că este cel mai bine. Vai, ce porcărie! Ce să fac?".

Acest conflict interior constant accentuează indecizia flegmaticului liniştit şi menţine deprimarea cauzată de partea de melancolic perfect. Dezbaterea între „ar trebui sau nu ar trebui?" poate să-i paralizeze pe oamenii cu o asemenea personalitate şi să-i împiedice să continue vreodată lucrul la proiectul pe care îl au de făcut. Tendinţa flegmaticului liniştit către tergiversare, combinată cu nevoia melancolicului perfect de a gândi totul în detaliu, poate împiedica progresul de orice natură.

Perfectul/liniştitul Hamlet

Personajul Hamlet din piesa lui Shakespeare ne pune la dispoziţie o combinaţie de „danez melancolic" şi prinţ flegmatic

liniştit. Când apare pentru prima dată în piesă, Hamlet este profund îndurerat de moartea tatălui său, regele, şi de căsătoria imediată şi incestuoasă a mamei văduve cu unchiul său. Hamlet este un idealist şi mult prea sensibil la sentimentele altora. Deprimat, meditativ şi nehotărât, Hamlet nu ştie dacă şi cum să acţioneze în legătură cu moartea suspectă a tatălui său.

În momentele de introspecţie datorate temperamentului melancolic perfect şi în cele de teamă de confruntare, cauzate de partea de flegmatic liniştit, Hamlet îşi spune monologul bine cunoscut şi se întreabă: „A fi sau a nu fi, aceasta-i întrebarea: este mai vrednic să suferi în inima ta loviturile şi săgeţile sorţii vrăjmaşe, sau să te înarmezi împotriva unei mări de suferinţe, şi înfruntându-le, să le curmi?" (Actul 3, Scena 1, traducere în româneşte de Maria Banuş şi Vera Călin, Editura de Stat, 1948, p. 85).

Ar trebui să păstreze pentru el temerile şi chinul şi să pretindă că tatăl său a murit din cauze naturale sau ar trebui să acţioneze împotriva unchiului său, ori poate să se sinucidă şi să termine cu toate? „A muri, a dormi, doar atât, şi să ştii că printr-un somn pui capăt chinurilor inimii şi miilor de patimi pe care le moşteneşte carnea. E o încheiere ce-am putea s-o dorim din adâncuri". (Actul 3, Scena 1, op. cit.)

Pentru Hamlet, moartea pare a fi o evadare din toate conflictele pe care cu toţii le întâlnim în viaţă. Dar are oare el acest curaj?

„Cine ar purta poveri, ar geme şi ar năduşi sub apăsarea vieţii, de nu l-ar tulbura spaima a ceea ce vine după moarte, tărâmul necunoscut de la hotarele căruia nu se întoarce nici un călător? Mai lesne îndurăm relele de aici decât să ne aruncăm spre altele, despre care nu ştim nimic. Astfel cugetul face nişte laşi din noi toţi." (Actul 3, Scena 1, op. cit.)

Cine ştie cum este cu adevărat raiul sau iadul, meditează el, dacă nimeni nu s-a întors până acum de acolo? Aşa că poate este mai bine să ne ducem poverile prezente decât să evităm marea de probleme şi să terminăm cu toate. Monologul lui Hamlet îi dezvăluie profunzimea suferinţei şi lupta mintală pe care o duce cu sine însuşi. El meditează mai profund decât un melancolic perfect şi amână mai mult decât un flegmatic liniştit. Vă aminteşte această autoexaminare plictisitoare de cineva cunoscut?

Perfecta/liniştita Audrey Hepburn

Actriţa de Oscar Audrey Hepburn este, conform analizei noastre, un elegant exemplu de combinaţie între melancolic perfect şi flegmatic liniştit. Are puterea calmă şi profunzimea complexă a melancolicului perfect, armonios combinate cu seninătatea nobilă şi zâmbetul sfios al flegmaticului liniştit. Mintea strălucitoare şi faptul că vorbeşte fluent mai multe limbi străine îi dau încredere în puterile sale, dar modestia flegmaticului liniştit o împiedică să atragă atenţia asupra propriei persoane.

Un sangvinic popular sau un coleric puternic cu calităţile ei ar purta haine sclipitoare de ultimă modă, ar ajunge târziu la întâlnire şi şi-ar face o intrare măreaţă. Dar Audrey nu are nevoie de adulaţia mulţimii. Ea este mulţumită stând liniştită acasă, în Elveţia, şi făcându-şi singură cumpărăturile la micile magazine din oraş. Nu are nevoie de cele mai moderne rochii pentru a-şi demonstra valoarea personală dar este mereu considerată a fi la modă. Într-un turneu prin şase oraşe ale Statelor Unite ea a luat doar două valize, îmbrăcându-se ziua în simple rochii negre şi purtând ca podoabe cercei cu perle şi diamante şi a fost considerată oriunde a intrat cea mai bine

îmbrăcată femeie. A devenit o legendă a eleganţei fără ca măcar să încerce să eclateze.

Hepburn avea unsprezece ani când Germania a invadat Olanda. Pe toată perioada războiului, ea şi mama ei au îndurat multe lipsuri şi numeroase boli.

Pentru ceea ce ea denumeşte cei cinci ani de malnutriţie cărora le-a supravieţuit datorită ajutorului primit de la societatea de asistenţă umanitară „United States Relief and Rehabilitation Administration", Audrey Hepburn este angajată în munca de caritate alături de UNICEF, returnând ceea ce a primit ea cu ani în urmă.

Contrar a ceea ce am putea crede, ea are trac atunci când trebuie să ţină discursuri pentru UNICEF. „Toate aceste lucruri mă îngrozeau şi încă mă mai îngrozesc. Nu am fost făcută pentru o asemenea slujbă. Dacă sunt actriţă nu înseamnă că am încetat să mai fiu introvertită. A interpreta un rol este un lucru destul de diferit faţă de a sta în faţa oamenilor de atâtea şi atâtea ori în atât de multe ţări. Discursurile sunt îngrozitoare." (spunea ea în revista *Vanity Fair*, mai, 1991).

Audrey Hepburn îşi ia misiunea în serios şi, înainte să meargă acolo, a studiat situaţia din toate cele 128 de ţări pe care le-a vizitat. Ea vrea să ştie despre ce vorbeşte. Nu-şi împrumută pur şi simplu numele UNICEF-ului aşa cum fac anumite vedete pentru a obţine simpatia publicului; ea merge în locuri precum Bangladesh şi este sincer preocupată de copiii înfometaţi de pe străzi.

Partea pozitivă a acestei combinaţii este că atitudinea de neimplicare a flegmaticului liniştit îndulceşte nevoia melancolicului perfect de a atinge perfecţiunea, iar dorinţa de organizare şi realizare a melancolicului perfect îl motivează pe flegmaticul liniştit să acţioneze.

Flegmatic liniştit/sangvinic popular

Combinaţia dintre flegmatic liniştit şi sangvinic popular este poate cea mai captivantă şi încântătoare. Ambele tipuri sunt orientate către relaţii şi nici una dintre ele nu este orientată spre scop. Amândoi pun distracţia mai presus de orice lucru serios în viaţă. Atât flegmaticul liniştit, cât şi sangvinicul popular au simţul umorului, iar atunci când se combină, rezultatul este o persoană care obţine laude chiar cu o pregătire superficială. Modestia flegmaticului liniştit atenuează natura egocentrică a sangvinicului popular, iar conversaţia plină de culoare a acestuia din urmă îl scoate pe flegmaticul liniştit din carapace.

Dacă la locul de muncă observaţi că vreunul dintre colegi are o asemenea personalitate, puteţi determina care temperament este dominant în cazul lor observând în ce măsură au dorinţa de a fi înconjuraţi de oameni. Dacă devin energici imediat ce aţi menţionat o petrecere sunt, probabil, mai mult sangvinici populari decât flegmatici liniştiţi. Dacă le place să petreacă dar numai dacă vine petrecerea la ei, atunci temperamentul dominant este cel de flegmatic liniştit.

Dar indiferent care este procentajul în această combinaţie, personalitatea de acest tip este una atrăgătoare. Femeile cu temperament coleric puternic aleargă întotdeauna după bărbaţi care au acest haz relaxat combinat cu un farmec indiferent şi detaşat.

Nu toţi bărbaţii cu combinaţia temperamentală flegmatic liniştit/sangvinic popular pot să ducă o viaţă normală. Femeile sunt atrase de ei până când se mărită cu unul şi descoperă că sunt iresponsabili, nemotivaţi şi indiferenţi la problema banilor. Nimic nu este atât de grav încât să se supere. Mai bine privesc în altă parte şi speră că problema va dispărea.

Fie că această combinaţie o au femeile sau bărbaţii, nici unul nici celălalt nu trebuie să deţină controlul asupra banilor. Indiferent ce cursuri de management al finanţelor ar fi făcut o asemenea persoană, nu-i daţi pe mână carnetul de cecuri. De fiecare dată dorinţa de distracţie şi atenţie, pe care o are un individ cu o combinaţie temperamentală de sangvinic popular/flegmatic liniştit, va învinge prudenţa financiară.

Popularul/liniştitul Warren Beatty

Warren Beatty ne pare a fi un exemplu de personalitate rezultată din combinaţia sangvinic popular/flegmatic liniştit, care şi-a folosit punctele forte combinate pentru a atinge un mare succes cinematografic. Are în mare măsură farmecul sangvinicului popular şi poate atrage femeile cu o singură privire. Şi totuşi este rezervat indiferent şi uneori distant. Se spune despre el că este discret în privinţa indiscreţiilor sale. Un articol publicat în noiembrie 1991 în revista *Vanity Fair* îi descrie personalitatea destul de bine: „Este atât de prietenos şi totuşi evaziv, la fel de amăgitor precum aliajul ca de molibden al eului său puternic şi elastic şi totuşi la fel de modest şi de nesigur precum un actor fără succes sortit eşecului. Nimic nu este mai greu de definit decât sufletul unor oameni care au farmec".

Warren Beatty a fost capabil să-şi accentueze punctele forte şi să şi le minimalizeze pe cele slabe - cea mai bună cale de a scoate la iveală ce este mai bun din personalitatea noastră.

Este adesea dificil să sondezi sufletul şi emoţiile unui flegmatic liniştit pentru că acesta se mândreşte cu ascunderea sentimentelor reale, iar în combinaţie cu trăsăturile de caracter ale sangvinicului popular este capabil să acopere orice durere prin farmec şi să nege orice realitate neplăcută.

În cadrul unui talk-show realizat în ziua în care a avut loc premiera filmului său *Bugsy*, Warren Beatty şi-a arătat farmecul său de sangvinic popular când privea către camera de luat vederi şi stilul flegmatic liniştit când se întindea comod într-un scaun comod şi confortabil. Regis, privind aspectul şi postura lui Beatty, a întrebat-o pe Kathie Lee: „Ce te atrage atât de mult la el?".

Ea a descris atunci perfect combinaţia între sangvinicul popular şi flegmaticul liniştit, deşi este puţin probabil să fi cunoscut teoria despre *puzzle-ul personalităţilor*. „Are un farmec deosebit şi este un bun ascultător. Femeile adoră bărbaţii care ascultă."

Acest lucru ar trebui să vă dea curaj vouă, bărbaţilor flegmatici liniştiţi, care nu simţiţi că aveţi multe de spus. Învăţaţi să ascultaţi. Femeile adoră acest lucru.

Liniştitul/popularul Willie Nelson

Willie Nelson a fost crescut de bunicii din partea tatălui după ce părinţii săi l-au abandonat. Încă de mici, el şi cu sora sa au câştigat concursuri de talente cântând muzică gospel în bisericile din Texas. El a început să compună muzică la vârsta de zece ani.

În timp ce călătorea şi cânta prin baruri, a cunoscut din întâmplare oameni pierduţi care l-au îndrăgit şi împreună au format un grup "pestriţ". Aceşti oameni aveau nevoie de ceva în care să creadă, iar Willie avea farmecul calm dat de combinaţia sangvinic popular/flegmatic liniştit, care atrăgea loialitate. Ei aveau nevoie de un rege, iar el de curteni. Trăiau pe străzi, cântau pentru mâncare şi dormeau în maşini. Gaşca aceea a devenit o familie pentru Willie şi părea să fie mai apropiat de aceşti oameni decât a fost vreodată de vreuna

dintre cele patru neveste sau de diferiţii lui copii. Precum tatăl care l-a părăsit, el nu a simţit nevoia de a sta acasă şi a fi un adevărat părinte.

În 1978, când casa de discuri CBS a scos albumul *Stardust*, care a primit trei discuri de platină, Willie Nelson câştiga 2,1 milioane de dolari pe an. Până în acel moment, cheltuia ziua tot ceea ce câştiga noaptea. Nu a avut niciodată grija zilei de mâine, dar acum avea mai mulţi bani decât îşi imaginase vreodată. A cumpărat pentru el şi pentru prieteni case şi maşini şi nu s-a gândit nici o clipă la viitor. Fiica sa, Lana, a încercat să oprească această cheltuială nesăbuită. Dar el credea că omul trebuie să trăiască momentul, să ia ceea ce i se oferă, să se bucure de clipă şi niciodată să nu privească înapoi. Autobuzul lui Willie a devenit un loc de petrecere perpetuă. Iar când a fost întrebat dacă nu ar trebui să-şi facă o planificare financiară a replicat: „Niciodată. Este mult mai distractiv să nu o fac" (scria revista *Texas Monthly* în mai 1991).

Distracţia s-a încheiat pentru Willie când Fiscul, care îşi ţinea mai bine contabilitatea decât el, i-a luat 16,7 milioane de dolari pentru plata impozitelor. Partea sa de sangvinic popular s-a gândit să compună câteva cântece pe care să le cânte celor de la Fisc şi pe care aceştia să le adore ca să îl ierte. Natura sa de flegmatic liniştit a refuzat să se gândească la consecinţe. Conform unui articol publicat în revista *Vanity Fair* din noiembrie 1991 şi a altor reviste care au făcut din situaţia lui Willie subiect de primă pagină, Fiscul nu era interesat de talentul său şi s-au repezit şi i-au confiscat clubul personal de muzică country, care se întindea pe o suprafaţă de mai mult de 300.000 mp, studioul de înregistrări, toate casetele şi chiar şi obiectele personale. Willie a mai rămas cu chitara şi câţiva prieteni şi s-a întors de unde a plecat: „Din nou pe stradă".

Diferite şi combinate

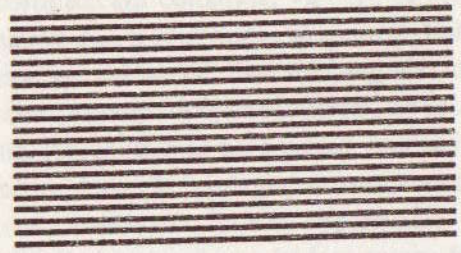
Lectura trăsăturilor acestor indivizi diferiţi ne dă discernământ în folosirea instrumentelor ale acestui *puzzle al personalităţilor*. Utilizarea acestor instrumente nu ne limitează percepţia şi nici nu închide oamenii în "cutii". Indivizii pe care îi descriem aici, în fiecare categorie de combinaţii temperamentale au puţine similitudini în special când este vorba despre detaliile vieţii fiecăruia. Şi totuşi, privindu-i din perspectiva creată de *puzzle-ul personalităţilor*, obţinem indicii asupra felului în care vor acţiona şi reacţiona anumite persoane în situaţii diferite de muncă.

Putem vedea obiectiv cum oamenii se dezvoltă atunci când îşi pun în valoare punctele forte şi de ce clachează atunci când îşi folosesc punctele slabe. Mai putem învăţa cum să reuşim noi înşine prin folosirea punctelor forte ale celor cu care lucrăm. Putem începe să interacţionăm cu ceilalţi folosindu-ne punctele forte, nelăsându-le să se transforme în slăbiciuni sau enervându-i pe cei din jur tratând lucrurile prea superficial (sangvinicul popular), ameninţându-i prin puterea noastră (colericul puternic), plictisindu-i cu detalii (melancolicul perfect) sau frustrându-i prin evitarea problemelor (flegmaticul liniştit). Putem începe să aranjăm elementele propriului nostru *puzzle al personalităţilor* pentru obţinerea unei atmosfere mai armonioase şi a unui succes mai mare în afaceri.

PARTEA A TREIA

Nevoile emoţionale ale personalităţilor din puzzle

Cum să foloseşti *puzzle-ul personalităţilor* la locul de muncă



BIBLIOTECA METROPOLITANĂ
BUCUREŞTI
Sediul Central "M. Sadoveanu"
- Comunicarea Colecţiilor -

CAPITOLUL 12

Personalităţile şi nevoile lor emoţionale

Sperăm că pe baza informaţiilor pe care le-aţi găsit în paginile de până acum aţi reuşit să determinaţi felul şi rolul fiecăruia în puzzle-ul format de personalităţile celor de la locul vostru de muncă. L-aţi clasificat pe vorbăreţul cu biroul în dezordine ca fiind sangvinic popular şi înţelegeţi acum de ce toată lumea îl iubeşte şi îi iartă comportamentul strident şi neglijent. L-aţi identificat pe specialistul în computere, îmbrăcat meticulos şi care vine să rezolve problemele drept melancolic perfect şi vă daţi seama acum că ori de câte ori va intra în biroul vostru nu se va purta niciodată familiar şi nici nu vă va pune întrebări personale. Ştiţi că agentul de vânzări care dă buzna, verifică marfa, completează comanda, vă cere să semnaţi factura şi pleacă înainte de a fi avut ocazia să spuneţi „bună ziua", nu este nemanierat sau antisocial. Este mai degrabă un coleric puternic care are un program foarte încărcat, cu multe obiective de îndeplinit. Aţi învăţat să nu-i trataţi comportamentul ca pe ceva jignitor, întrucât înţelegeţi acum că un coleric puternic nu-şi pierde vremea cu lucruri superficiale. Aţi plasat-o pe femeia blândă şi reţinută care îşi face treaba în linişte în categoria flegmaticului liniştit din puzzle-ul vostru.

Prin combinarea trăsăturilor temperamentale *vizibile* şi a celor *diferite* aţi realizat imaginea completă a acestui *puzzle al*

personalităţilor din locului în care vă desfăşuraţi activitatea. Acum aveţi o înţelegere mai bună a ceea ce trebuie să aşteptaţi din partea fiecărei "piese" din *puzzle-ul personalităţilor* de la locul vostru de muncă. Dacă vă aflaţi într-o poziţie de conducere, această înţelegere vă va ajuta să luaţi decizii în procesul de repartizare a responsabilităţilor. Iar dacă sunteţi un membru al echipei, vă va ajuta să intuiţi motivaţiile şi comportamentul celor cu care colaboraţi.

Vă vor ajuta oare aceste informaţii în cazul în care zilnic aveţi de-a face cu oameni-problemă? Ce se întâmplă în cazul în care ei nu vă înţeleg?

Deşi nu vom putea să-i forţăm pe ceilalţi să se schimbe - cu toate că putem încerca - şi nici nu-i putem face să ne adore, putem să învăţăm cum să ne înţelegem cu ei. Aşa cum fiecare "piesă" din *puzzle-ul personalităţilor* are trăsături temperamentale *vizibile* şi *diferite*, mai are şi *nevoi emoţionale*, care reprezintă cheia unei relaţii armonioase, bazate pe înţelegere. Aşa cum fiecare temperament are o dorinţă înnăscută şi acu ştiţi că aceasta pentru sangvinicul popular este distracţia, pentru melancolicul perfect este perfecţiunea, pentru colericul puternic este controlul şi pentru flegmaticul liniştit este liniştea - fiecare are, de asemenea, şi *nevoi emoţionale*. Atunci când veţi înţelege nevoile emoţionale existente în *puzzle-ul personalităţilor* veţi putea să le daţi celorlalţi ceea ce le trebuie şi nu ceva de care aveţi voi nevoie. Acest lucru este adesea greu de înţeles, întrucât mulţi dintre noi au crescut învăţând cum „să faci altuia ceea ce vrei tu să-ţi facă el". Abia în momentul în care ne vom schimba perspectiva şi vom face pentru ceilalţi ceea ce ar dori ei să le facem şi nu ceea ce dorim să facă ceilalţi pentru noi, conform propriei noastre personalităţi, putem transforma relaţiile.

Satisfacerea nevoilor celorlaţi

Din momentul în care femeile au început să ocupe poziţii de conducere s-a produs o îndulcire a interacţiunilor sociale şi de afaceri. Şeful despotic nu mai este acceptat ca standard, pentru că autoritatea de tip comandă-şi-controlează nu duce la nici un rezultat. A venit vremea ca şi colericii puternici să îşi regândească strategia.

James Autry, preşedinte la Meredith Corporation, a făcut deja această schimbare. „În anii '50 am pilotat timp de patru ani avioane de vânătoare cu reacţie în cadrul Forţelor Aeriene. Eram mai «bărbat» decât oricine altcineva", admite el. „Am intrat în afaceri cu ideea că modul de a face lucrurile să meargă era modelul comandă-şi-controlează. Dar ceea ce am ajuns să înţeleg, după douăzeci şi nouă de ani într-un post de conducere, este că metoda cu cele mai bune rezultate este să vii în întâmpinarea nevoilor oamenilor şi să le dai libertatea de a alege" (revista *Executive Female*, numărul din septembrie/octombrie 1991).

Să vii în întâmpinarea nevoilor oamenilor dă întotdeauna rezultate mai bune decât autoritarul „Fă-o pentru că aşa spun eu!".

O biserică obişnuită este înţesată de elemente care încearcă să-şi găsească locul în puzzle, dar nimeni nu ştie cum să le îmbine. Ce instrument bun ar fi acest studiu despre tipurile de personalitate în biserici pentru a ajuta preoţii şi liderii laici în utilizarea oamenilor adecvaţi pentru anumite poziţii clericale! O doamnă ne-a povestit o situaţie pe care a observat-o la biserica pe care o frecventa şi în care erau implicaţi aprozii.

Unul dintre aprozi a fost ales pentru a sta la intrare să-i întâmpine şi să-i salute pe cei care veneau la slujbă, să răspundă

la întrebări şi să dea fiecărei persoane câte un program al serviciului religios. Acest om era un melancolic perfect evident. La început părea calm, dar pe măsură ce trecea timpul, a devenit evident că era din ce în ce mai deprimat. Oamenii trebuiau să-i smulgă programul din mâini. Nu vorbea cu nimeni. Şi toată lumea se întreba ce părere îşi făceau vizitatorii despre biserica lor.

Într-o zi omul de care vorbim era atât de obosit încât stătea pe un scaun în faţa uşii de la intrare, cu capul atârnat într-o parte şi ţinând programul ridicat. Acest aprod cu temperament melancolic perfect era practic „mistuit" de încercarea de a se adapta la un tipar care nu îi corespundea. A fost în cele din urmă înlocuit de un sangvinic popular, care se sufoca undeva într-o poziţie de „rezervă". În această nouă poziţie, sangvinicul popular a înflorit extraordinar şi îi întâmpina plin de entuziasm pe toţi cei care intrau în biserică. Ce diferenţă!

Femeia care ne-a povestit această întâmplare ne-a spus: „Aveam cândva părerea greşită şi ridicolă cum că pentru a-L servi cu adevărat pe Dumnezeu într-o biserică era mai evlavios să te simţi nefericit! În acelaşi timp, mă întrebam de ce doar un procent atât de mic din enoriaşi participau efectiv la activităţile religioase şi de ce aceia care participau păreau adesea epuizaţi. Dacă enoriaşii ar fi ghidaţi către zone în care să îşi pună în valoare punctele forte ale personalităţii, atunci ar fi mult mai dispuşi să se ofere voluntari şi să-L servească pe Dumnezeu cu bucurie, în loc pară că poartă zilnic o cruce prea grea pentru ei". Cât de folositor ar fi ca bisericile să facă un efort şi să plaseze oamenii în locurile potrivite!

De fapt, acest efort susţinut în încercarea de a obţine compatibilitatea perfectă a oamenilor cu posturile sau responsabilităţile ideale potrivit temperamentelor lor, este necesar oriunde pentru crearea unor relaţii interpersonale armonioase.

Jenny este o femeie cu un adevărat temperament sangvinic popular. Lucrează pentru o companie producătoare şi se ocupă de obicei de preluarea comenzilor prin telefon. Îi place să cunoască oameni prin intermediul telefonului şi şi-a făcut mulţi prieteni printre clienţii permanenţi. Dacă planurile lor de vacanţă o aduc aproape de oraşul ei natal, adesea aceştia opresc aici doar pentru a o întâlni. O dată pe an ea merge la New York la târgul anual de comerţ unde stă la stand şi întâlneşte oameni noi, cărora le arată produsele. Deşi această călătorie ar trebui să fie incitantă pentru ea, după câţiva ani îi era chiar groază să meargă la New York.

În prima zi a târgului totul era minunat, se întâlnea cu vechi prieteni şi cunoştea oameni noi. Dar în a treia zi nu mai voia să mai vadă pe nimeni, deşi este un sangvinic popular căruia îi plac oamenii!

Jenny a frecventat câteva dintre seminariile noastre, a ascultat casetele şi ne-a citit cărţile. Înţelege bine *puzzle-ul personalităţilor* şi ştie că temperamentul său este unul sangvinic popular. Din moment ce în mod normal îi plac târgurile comerciale, a încercat să-şi dea seama ce era în neregulă.

Supraveghetorul ei, Bob, era un flegmatic liniştit. Îi plăcea să o ia pe Jenny cu el la târg pentru că făcea munca tuturor, iar el putea să se relaxeze. Dar nu a înţeles personalitatea pe care o avea Jenny. Ştia că este ambiţioasă şi că toată lumea o iubea dar ce nu ştia era că ea avea alte nevoi decât ale sale. O lăsa să-şi facă treaba, iar el umbla de colo-colo în treaba lui, mergând să ia masa de prânz cu clienţii şi făcând importante contacte de afaceri.

Deoarece Jenny studiase *puzzle-ul personalităţilor*, ştia că avea nevoia emoţională de a i se acorda atenţie şi de a fi aprobată. Acasă primea multe felicitări din partea colegilor săi sangvinici populari, care aplaudau fiecare nouă comandă pe

care o primeau. Dar la New York erau doar ea şi Bob. Era atât de automotivată, încât el nu mai vedea nici un motiv să se implice. După trei zile Jenny era "înfometată" de aprecierea şi recunoaşterea de care avea atâta nevoie. Era adevărat că toţi clienţii o plăceau dar nu era acelaşi lucru cu aprecierea şi recunoaşterea de care avea nevoie din partea şefului. Dorea ca el să remarce vânzările pe care le făcuse şi să o laude pentru munca grea pe care o depusese.

În a treia zi a târgului, când se simţea cumplit de deprimată, şi-a dat seama care era problema. Când Bob s-a întors, i-a arătat toate formularele de comandă pe care le completase cât timp lipsise el. El i-a spus că era „drăguţ". Jenny a putut atunci să-i explice că ar lucra şi mai bine dacă el s-ar arăta mai entuziasmat de prestaţia ei şi că „drăguţ" nu era deloc motivant. Bob i-a răspuns că avea parte de suficient entuziasm la birou. Jenny i-a explicat că era obişnuită cu multe laude şi că lipsa acestora din partea lui o făcuse să îşi dorească să renunţe. În perioada care mai rămăsese până la finalul târgului, Bob a reuşit să îi aducă suficiente elogii, deşi mai avea nevoie din când în când de impulsionări.

Dacă Bob ar fi înţeles de la început principiile satisfacerii nevoilor emoţionale, ar fi fost un manager mai bun, vânzările ar fi putut fi chiar mai mari, iar Jenny ar fi aşteptat cu nerăbdare următorul târg în loc să-i fie groază de o altă „perioadă de deprimare".

Personalitatea şefului

Indiferent de tipul de şef pe care îl aveţi, să-i înţelegi personalitatea vă va ajuta să vă înţelegeţi cu el/ea şi să-i satisfaceţi nevoile emoţionale. Julie Lopez, autoarea articolului *Şeful*

din iad, publicat în decembrie 1999 în revista *Working Woman*, afirmă că 75% dintre oamenii care au fost chestionaţi au probleme cu superiorii lor. Nu-i înţelegeau şi credeau cu toţii că şefii lor au probleme de personalitate. În plus, fiecare avea presentimentul pesimist că următorul şef va fi, probabil, mai rău.

Lopez a rezumat posibilităţile. „Sunt două variante esenţiale: fie abandonezi, fie faci eforturi până reuşeşti să îmblânzeşti intoleranţele şefului. Ţinta este să-i devii un aliat constructiv, să-l ajuţi să recunoască şi să înţeleagă ciudăţeniile diverselor personalităţi."

Autoarea a împărţit diferitele tipuri de şefi în categorii cărora le-a făcut descrieri care exemplifică de fapt cele patru temperamente.

Incompetentul din clasificarea ei este similar sangvinicului popular care vorbeşte toată ziua la telefon şi habar n-are să ducă o treabă la bun sfârşit. Soluţia: îndepliniţi şi sarcinile lui şi faceţi-l să arate bine în ochii celorlalţi. Vă va iubi.

Dependentul de muncă, cum îl caracterizează Julie Lopez, este un evident coleric puternic care-şi tratează angajaţii ca pe nişte sclavi, aşteptându-se ca toată lumea să lucreze non-stop. Soluţia: urmaţi indicaţiile lui dar nu vă lăsaţi intimidaţi de cerinţe nerezonabile.

Fantoma, după denumirea dată de autoare, este evident melancolicul perfect care stă departe de acţiune şi comunică din alt spaţiu prin rapoarte detaliate. Soluţia: scrieţi-i la rândul vostru făcându-i o listă cu lucrurile pe care le-aţi realizat.

Fricosul descris de Julie Lopez este flegmaticul liniştit. „Aceştia sunt şefii care nu pot prelua controlul, care încearcă să evite conflictele şi paralizează în faţa unei decizii." Soluţia: creşteţi-le încrederea în sine şi alimentaţi-i cu informaţii pe care le pot folosi.

În articolul ei succint şi plin de umor, Lopez portretizează corect diferitele tipuri de temperament şi dă sugestii folositoare. Noi mergem mai în profunzime şi vă arătăm de ce aceşti oameni sunt aşa cum sunt. Este mult mai uşor să tratezi oamenii dificili când înţelegi că se comportă într-un anumit mod pentru că aşa s-au născut şi nu pentru că urmăresc în mod special să vă enerveze pe voi. Atunci când vom înţelege care sunt *nevoile emoţionale* ale oamenilor cu care lucrăm, vom putea introduce şi aceste elementele valoroase în ansamblu, şi alături de *trăsăturile temperamentale vizibile* şi cele *diferite* vor completa *puzzle-ul personalităţilor*.

CAPITOLUL 13

Nevoia emoţională a sangvinicului popular: Priveşte-mă!

Precum ştim, sangvinicii populari sunt cei mai uşor de identificat, atât în ceea ce priveşte trăsăturile temperamentale vizibile din *puzzle-ul personalităţilor*, cât şi în ceea ce priveşte trăsăturile temperamentale diferite. Ei sunt cei care nu ascund nimic. Ceea ce vezi este ceea ce vei avea. La fel se întâmplă şi cu nevoile emoţionale. Ei cer frecvent, uneori chiar în gura mare, să le fie satisfăcute nevoile emoţionale, deşi cei mai mulţi dintre noi nu suntem suficient de atenţi pentru a observa acest lucru.

Cel mai important lucru pe care îl puteţi face pentru un sangvinic popular este să-i daţi *atenţie* şi *să-l aprobaţi*. Culorile strălucitoare ale vestimentaţiei şi vocea stridentă reprezintă o invitaţie la atenţie, iar abilitatea de a fi fermecători şi sclipitori este o adevărată cerere de aprobare. Deşi sangvinicii populari pot să nu fie conştienţi de această nevoie a naturii lor, ea este factorul dominant în majoritatea deciziilor pe care le iau.

Monica, o femeie cu temperament sangvinic popular, era agent de vânzări regional pentru o companie care producea felicitări. Aceasta era o slujbă nouă pentru ea. L-a convins pe

cel cu care a dat interviul să o angajeze deşi nu avea experienţă anterioară în domeniu. Avea o perioadă de probă de trei luni după care în cazul în care ar fi vândut suficient de bine i s-ar fi pus la dispoziţie o maşină a companiei.

Compania-mamă se află la o distanţă de câteva state, iar Monica lucra fără să fie supravegheată şi după un program pe care şi-l făcea singură. Până a-şi începe activitatea în zona de care se ocupa compania avea doar trei clienţi. Doi ieşiseră deja din afacere iar cel de-al treilea datora mulţi bani companiei. După câteva săptămâni de muncă grea dar şi încântătoare, avea mai mult de şaptezeci de clienţi. În fiecare săptămână punea la poştă pachete cu comenzi. Săptămâna următoare compania îi trimitea un cec. Din moment ce ea muncea pentru a-şi convinge superiorii că are nevoie de maşina promisă de companie, se întreba dacă vânzările pe care le făcea se ridicau la standardele lor. La jumătatea perioadei de probă încă nu primise nici un semnal din partea companiei, aşa că a dat un telefon sperând să primească anumite indicii. Nu ştia nici măcar dacă cineva era conştient de prezenţa ei.

În loc să o laude aşa cum spera ea, directorul general de vânzări doar i-a sugerat Monicăi să vină mai des pe la sediu şi să dea mai puţine telefoane. A fost pur şi simplu şocată şi dorea să demisioneze chiar atunci. Dar nu avea pentru moment altă ofertă de muncă şi avea nevoie de bani. Aşa că a făcut eforturi să meargă la sediu să facă vizitele care îi fuseseră sugerate. La sfârşitul perioadei de trei luni, Monica era atât de epuizată din cauza lipsei de apreciere, că a sunat la companie pentru a-şi da demisia. Directorul general de vânzări i-a spus că maşina se află pe drum spre ea. Chiar în acea clipă cineva o conducea către casa ei. Ea le-a spus să o păstreze.

Această relaţie nu trebuia să se termine în acest fel. Monica a început lucrul cu entuziasmul şi energia care-l caracterizează pe sangvinicul popular. În trei luni ajunsese la epuizare. Cum ar fi putut fi acest lucru prevenit?

Dacă directorul general de vânzări ar fi înţeles personalitatea Monicăi ar fi recunoscut în telefonul pe care l-a dat ea în mijlocul perioadei de probă o cerere de apreciere şi recunoaştere şi ar fi lăudat-o pentru tot ce a făcut şi i-ar fi spus cât de mult aprecia compania efortul ei de a transforma o zonă altfel moartă pentru afacerea lor. Dacă ar fi sunat-o de fiecare dată când primea rapoartele ei şi i-ar fi spus cât de încântat era de ea energia Monicăi s-ar fi redresat şi astăzi ar fi fost, poate, cel mai bun agent de vânzări al companiei sau, cine ştie, chiar directorul naţional de vânzări.

Sangvinicii populari par să aibă o rezervă nelimitată de energie. Dar orice energie are o sursă. De obicei, ea este generată de aprecierea şi recunoaşterea din partea celorlalţi. Această recunoaştere este hrana sangvinicului popular iar atunci când o primeşte se simte însufleţit şi reîncărcat.

Wendy, o femeie sangvinic popular, era complet epuizată atunci când a fost angajată de o agenţie de publicitate. Lucrase până atunci într-o firmă de contabilitate, cu un grup de melancolici perfecţi care nu-i apreciau personalitatea clocotitoare. Mai mult decât atât, era căsătorită cu un bărbat care minimaliza orice făcea şi nu era perfect. În ambele sfere majore ale vieţii sale, Wendy era înconjurată de oameni care se aşteptau ca ea să facă totul perfect. Ca orice sangvinic popular, Wendy a încercat din greu să le facă pe plac şi să îi determine să o placă, dar nu reuşea niciodată să facă ceva destul de bine pentru a primi laudele după care tânjea.

Agenţia de publicitate care o angajase era înţesată de oameni creativi, cu temperamente de sangvinic popular şi coleric puternic. Munca ei consta într-o mulţime de activităţi mărunte şi era legată de a răspunde la telefonul care suna

necontenit. La început, Wendy era precum un şoarece speriat, îngrozită de faptul că ar putea greşi ceva. Oamenii cu care lucra au încurajat-o, iar personalitatea ei de sangvinic popular înflorea când vorbea la telefon. Clienţii comentau frecvent conversaţiile plăcute pe care le aveau cu Wendy, spunând că telefoanele ei le luminau ziua. Adesea lua diverse proiecte acasă în week-end-uri pentru a le termina în timpul ei liber. Lunea, când venea cu ele finalizate, era lăudată şi apreciată.

Viaţa de acasă îi este încă dificilă dar pentru că are colegi care o înţeleg energia i-a revenit. Abia aşteaptă să vină la serviciu şi urăşte momentul când trebuie să plece. Wendy a făcut o schimbare în personalitatea ei şi chiar şi înfăţişarea i s-a schimbat. Oamenii cu care lucrează sunt interesaţi de ea. De ziua ei i-au făcut cadou un pachet între de servicii de coafură. O dată pe săptămână îşi însoţeşte colegele la salonul local de înfrumuseţare pentru a-şi face manichiura şi apoi îşi flutură mândră degetele pentru a-şi arăta unghiile frumoase.

Nevoile emoţionale ale lui Wendy sunt satisfăcute la locul de muncă. S-a transformat dintr-un şoarece speriat într-o fiinţă energică, care, în acelaşi timp, termină treaba la timp şi îi face pe toţi fericiţi. Atunci când vom înţelege nevoile emoţionale ale celor cu care lucrăm, vom putea combina "piesele" din *puzzle-ul personalităţilor* într-un tot armonios.

CAPITOLUL 14

Nevoia emoţională a melancolicului perfect: Înţelege-mă!

Din moment ce scopul melancolicului perfect este perfecţiunea, nevoia lui emoţională este cea de *ordine* şi *sensibilitate*. Ca şi sangvinicul popular, melancolicul perfect este o persoană emoţională. Diferenţa stă în lucrurile care le provoacă emoţia. Emoţia melancolicului perfect se manifestă adesea prin sensibilitate. Sangvinicul popular devine sensibil când cineva îi spune un lucru care îl răneşte, în timp ce melancolicul perfect va fi mişcat până la lacrimi de un documentar despre copiii înfometaţi din Africa.

Melancolicul perfect are ca dorinţă înnăscută „perfecţiunea" în viaţa profesională. Are nevoie de asemenea ca viaţa personală să-i fie ordonată şi îi va aprecia pe cei sensibili la nevoile lor.

Într-o zi, pe biroul lui Keri au apărut două duzini de trandafiri roşii. Deşi ea are un temperament melancolic perfect, lucrează cu mai mulţi sangvinici populari care voiau să afle toate detaliile. Apariţia celor două duzini de trandafiri roşii era mai mult decât puteau ei suporta. Pentru că Keri, ca orice melancolic perfect, nu a divulgat identitatea expeditorului trandafirilor, sangvinicilor populari nu le-a rămas decât să presupună implicaţii romantice. Au chicotit şi au început să

facă planuri de nuntă pe baza dovezii şubrede a trandafirilor. De câte ori venea cel care adusese trandafirii, sangvinicii populari se agitau puternic.

Având o personalitate de melancolic perfect, căruia nu-i place să-şi povestească viaţa personală, lui Keri nu-i plăceau presupunerile. Într-un târziu se simţea atât de jenată încât şi-a rugat colegii să înceteze cu comentariile despre căsătorie.

În realitate, cel care trimisese florile avea o florărie care vindea en-gros şi, deoarece Keri se ocupase de achiziţionarea unor componente de sistem pentru firma lui, acesta voia doar să-şi arate aprecierea pentru felul în care îl ajutase din punct de vedere profesional. Trandafirii nu erau decât o dovadă a aprecierii sale, o mişcare isteaţă într-o relaţie de afaceri. Frecvenţa vizitelor se datora faptului că voia mai întâi o analiză a nevoilor firmei, pentru ca abia apoi să implementeze sistemul. Chiar dacă putea exista şi un slab interes romantic, relaţia lor era în primul rând una profesională şi cu siguranţă nu necesita crearea unor planuri de nuntă. Dar curioşii sangvinici populari nu au putut rezista unei posibile poveşti şi nu au arătat sensibilitate pentru nevoile lui Keri.

Vă veţi îmbunătăţi relaţiile cu colegii melancolici perfecţi când le veţi înţelege firea şi veţi deveni sensibili la nevoile lor. Joseph este un tâmplar foarte talentat care realizează lucrări de finisare a detaliilor de mare fineţe ale mobilelor sculptate manual. Printre altele răspundea şi de lucrările de finisare la un proiect de transformare a unor apartamente. Acestea trebuiau terminate până la începutul sezonului turistic. Joseph lucra din greu pentru a le termina la timp, dar şi pentru a le face perfect. Şeful său i-a înăbuşit dorinţa de perfecţiune, spunându-i că nu era necesar să se străduiască atât de bine. Acestea erau doar locuinţe de vacanţă şi nimeni nu ar observa dacă sunt sau nu perfecte. Firea sa de melancolic perfect s-a

luptat să ducă la capăt o lucrare ce nu putea fi considerată nici pe departe una dintre cele mai bune lucrări ale sale. Într-un final, a fost nevoit să înceteze această colaborare. Astăzi are un loc de muncă mai potrivit pentru personalitatea sa. Lucrează într-un atelier care realizează numai lucruri fine de tâmplărie. Şeful său este extrem de încântat de munca lui şi nu s-ar gândi niciodată să-i ceară lui Joseph să facă compromisuri în ceea ce priveşte calitatea.

Maureen era consilier într-o şcoală creştină. Era o şcoală nouă, iar ea era implicată în stabilirea multora dintre standardele întregii şcoli. Ştia că aceste standarde vor rămâne neschimbate mulţi ani de-a rândul şi muncea din greu pentru a avea siguranţa că vor fi satisfăcătoare pentru toată lumea. Unul dintre proiectele la care a muncit cel mai mult a fost sistemul de notare. A existat o dezbatere asupra folosirii sau nu a marcatorilor „plus" şi „minus" în conjuncţie cu sistemul de notare prin litere. Maureen a făcut o alegere şi sistemul a mers foarte bine până într-o zi când i-a fost rău şi nu a venit la serviciu.

Un părinte a venit la şcoală să se plângă de sistemul de notare şi a făcut un oarecare tărăboi. Directorul şcolii era un flegmatic liniştit, căruia nu-i plăcea să fie atacat şi care a cedat la presiune. Deşi Maureen nu fusese plecată decât două zile, munca ei de săptămâni întregi fusese aruncată pe fereastră din cauza unei singure plângeri.

Când s-a întors la serviciu după mica absenţă şi a văzut că toate eforturile ei de a fi corectă fuseseră ignorate şi sistemul modificat, Maureen a fost cumplit de contrariată şi era gata să-şi dea imediat demisia.

Îi plăcea munca pe care o făcea, dar insensibilitatea directorului era demoralizatoare. Din fericire, nu a demisionat. A discutat lucrurile cu şeful ei şi sistemul pe care îl crease a fost

reintrodus ca standard. Cum ar fi putut fi această problemă evitată de la bun început? Dacă directorul ar fi înţeles trăsăturile temperamentale ale melancolicului perfect şi ar fi utilizat aceste cunoştinţe în situaţia dată, ar fi fost sensibil la munca pe care a depus-o Maureen pentru realizarea acestui sistem.

Fiind un melancolic perfect a depus mult efort, s-a gândit mult timp la decizia pe care avea să o ia şi trebuie să fi avut un bun motiv pentru a stabili în final lucrurile aşa cum a făcut-o. Prin urmare, când părintele respectiv şi-a făcut apariţia, directorul ar fi trebuit să-i spună ceva de genul: „Vă înţeleg îngrijorarea, dar Maureen s-a gândit îndelung la sistemul pe care l-am adoptat. Acum este bolnavă şi nu vine la lucru. Când se va întoarce îi voi spune problema dumneavoastră şi vă vom căuta, fie eu, fie ea".

În loc să-i tragă covorul de sub picioare lui Maureen, această decizie ar fi acordat respectul cuvenit muncii depuse de Maureen şi ar fi rezolvat şi problema în acelaşi timp.

Când lucraţi cu melancolici perfecţi trebuie să înţelegeţi că ei dau întotdeauna ce este mai bun din ei şi că au raţiuni întemeiate care le motivează acţiunile. Spre deosebire de sangvinicii populari, care pot lua o decizie din capriciu, melancolicii perfecţi analizează fiecare opţiune şi fac o alegere care să satisfacă pe toată lumea.

Marita şi prietena ei Marilyn lucrează în fiecare an împreună pentru Azilul Femeilor din California de Sud, unde vin peste o mie de femei. Având un temperament sangvinic popular, responsabilitatea Maritei constă în crearea programului şi realizarea broşurii. Marilyn se ocupă de problema financiară şi de registratură. Cei care le cunosc sunt uimiţi că doi oameni cu personalităţi atât de diferite pot lucra împreună. Înţelegându-şi una alteia personalitatea şi mai ales nevoile emoţionale au putut să lucreze armonios împreună ani de zile.

Relaţia lor profesională a fost supusă unui test acum câţiva ani, când Marilyn a avut de completat şi de trimis la bancă cel mai mare număr de cecuri prin care se făceau donaţii azilului. Marilyn a depus cecurile în bancă la căderea serii, aşa cum făcea adesea. A doua zi a sunat la bancă să verifice dacă totul era ordine. La bancă nu exista nici o înregistrare a depunerii deoarece contul completat de Marilyn era greşit.

Dacă Marilyn avea un alt tip de personalitate ar fi reacţionat diferit, dar, fiind melancolic perfect, ştia că greşeala îi aparţinea. Diverse regrete care începeau cu „ar fi trebuit să" îi veneau la nesfârşit în minte. „Ar fi trebuit să mă duc personal să verifice la bancă. Nu sunt bună de nimic. Nu ştiu de ce Marita are încredere în mine. Sunt o tâmpită."

Când a sunat-o pe Marita şi i-a spus printre lacrimi ce se întâmplase, Marita ştia că trebuie să fie sensibilă la nevoile unui melancolic perfect. Au discutat problema şi Marita a aflat că Marilyn avea o evidenţă a cecurilor. Avea o listă a tuturor persoanelor care făcuseră donaţii; ştia numărul ceculuі şi suma pentru care fusese scris. Marita a asigurat-o că banii nu erau necesari imediat şi că îi puteau contacta pe cei ale căror cecuri au fost virate în contul greşit şi aceştia să le înlocuiască printr-un alt cec.

La câteva minute după ce au încheiat convorbirea, Marita a sunat-o pe Marilyn. I-a spus: „Mai am un singur lucru de spus: nu este vina ta şi să nu îndrăzneşti să demisionezi!".

Ştia că fiind un melancolic perfect, Marilyn se gândea că totul se întâmplase din vina ei şi că va vrea să îşi dea demisia. Înţelegerea temperamentului melancolicului perfect de care a dat dovadă Marita a salvat relaţia şi au continuat să lucreze bine împreună.

Cu toţii putem învăţa să privim situaţia şi din perspectiva personalităţilor celorlalţi.

În afară de sensibilitate, melancolicul perfect mai are nevoie şi de ordine. Nu poate funcţiona în haos şi va aprecia mereu distanţa şi spaţiul care le permite să păstreze ordinea. Leslie, o femeie cu temperament melancolic perfect, s-a angajat într-un birou în care lucrau mai mulţi sangvinici populari. Venise să ocupe un post nou creat şi s-a îngrozit la vederea biroului pe care l-a preluat şi care era încă înţesat de hârtii care se aflau în sertare de ani de zile. Leslie nu avea un calendar şi nici dosare de „intrări-ieşiri". Toate rechizitele existente în biroul ei purtau siglele lanţurilor hoteliere cunoscute şi dispăreau frecvent de pe birou în timp ce mergea la baie sau în pauze.

Şefa ei a încercat să satisfacă toate nevoile lui Leslie şi a cumpărat toate accesoriile de birou de care avea ea nevoie pentru a munci cum trebuie. Cu toate acestea, având chiar şi toate accesoriile necesare, lui Leslie biroul plin de sangvinici populari i se părea prea dezordonat pentru a putea lucra acolo. Biroul îi era înconjurat de patru sangvinici populari. Vorbeau atât de tare, încât ea nu putea auzi ce-i spun clienţii la telefon. La toaletă era frecvent deranjată de cineva care striga că este chemată la telefon. După câteva săptămâni în acest birou, Leslie şi-a anunţat şefa că era nevoită să renunţe. Nu putea să facă faţă stresului. Şefa a fost şocată de acest anunţ, întrucât atât ea cât şi ceilalţi sangvinici populari considerau că ritmul alert şi frecventele urgenţe menţineau locul de muncă distractiv şi interesant. Dar unui melancolic perfect ritmul frenetic de lucru îi produce atacuri de anxietate pe drumul spre serviciu.

Având un temperament melancolic perfect, pentru a putea rămâne, lui Leslie i-ar fi trebuit un birou separat, sau cel puţin unul pe care să-l împartă cu o altă persoană liniştită. Avea nevoie să-i fie respectat spaţiul propriu şi să i se permită să meargă la toaletă fără să o mai deranjeze cineva. De fapt, melancolicii perfecţi recurg la etichetarea creioanelor, foarfecelor şi a altor echipamente de birou pentru ca atunci când sangvinicii populari pleacă din birou cu ele să-l poată identifica pe cel vinovat şi să îşi recupereze obiectele. De atunci încolo Leslie s-a angajat doar în birouri cu mai multă rutină şi mai puţin stres, iar şefa ei sangvinic popular a învăţat că, deşi ideea de a avea pe cineva organizat prin preajmă poate fi atrăgătoare, biroul pe care îl conduce nu este locul potrivit pentru ordinea şi sensibilitatea unui melancolic perfect.

Dacă lucraţi cu melancolici perfecţi, fiţi sensibili la nevoile lor. Ţineţi minte că ei nu iau decizii pripite, aşa că, dacă nu sunteţi de acord cu ei, întrebaţi-i care le sunt motivele. Veţi descoperi, probabil, că au dreptate. Permiteţi-le să aibă ordine în viaţa lor profesională. Lăsaţi-le spaţiu, daţi-le termene realiste de predare a proiectelor şi nu schimbaţi regulile. Melancolicul perfect este un muncitor demn de încredere şi consecvent, care va fi foarte fericit înconjurat de ordine şi sensibilitate.

CAPITOLUL 15

Nevoia emoţională a colericului puternic: Apreciază-mă!

Dacă aruncaţi o privire asupra întregului puzzle al locului vostru de muncă, îi veţi identifica pe cei care lucrează neîncetat ca fiind colerici puternici. Munca, sau realizarea, este una dintre nevoile emoţionale ale colericului puternic. Dacă la birou se dă o petrecere de aniversare, colericul puternic va veni cu întârziere şi va pleca devreme pentru a-şi permite maximum de realizare pe ziua respectivă. Alţii fac pauze ca să mai discute din când în când, în timp ce ei îşi menţin un nivel ridicat al productivităţii.

Pentru că cealaltă nevoie emoţională este aprecierea pentru tot ceea ce fac, celelalte personalităţi ar putea să ajungă să-i ia în nume de rău devotamentul. Îi face pe ceilalţi să pară că pierd vremea, iar productivitatea mare a colericului puternic strică media celor care nu sunt atât de energici.

Colericii puternici muncesc mai mult decât oricine altcineva şi de aceea produc mai mult. Cu toate acestea, ceilalţi au tendinţa de a le lua în nume de rău zelul, motiv pentru care munca lor nu este adesea apreciată. Colericii puternici au nevoie de realizări dar, spre deosebire de melancolicii perfecţi, care se pot împăca cu sine doar ştiind că au făcut o treabă bună,

ei au nevoie să fie apreciaţi pentru tot ceea ce fac. Dacă nu li se arată preţuirea de care au nevoie, vor munci şi vor realiza şi mai mult în speranţa că ceilalţi vor observa. Afirmaţia lor preferată este: „După tot ce am făcut pentru tine...".

Înţelegerea nevoii de producţie a colericilor puternici vă va ajuta să comunicaţi cu ei. Decât să încercaţi să-i domoliţi sau să le sugeraţi să se relaxeze, lăudaţi-i pentru munca depusă. Se vor relaxa mai mult dacă le spuneţi cât de bine muncesc decât dacă îi ignoraţi sau încercaţi să-i domoliţi. Aceste două atitudini greşite îi vor face să lucreze mai mult în speranţa că-i veţi observa.

Ca secretară, Lisa era uimitoare. Putea să dactilografieze repede şi fără greşeli. Lucra la orice proiect care îi era repartizat de parcă viaţa ei întreagă depindea de acel lucru. Dacă Lisa spunea că va face ceva nu trebuia să mai verifici. Ştiai că va face şi că va face bine. Fiind un coleric puternic Lisa nu se odihnea niciodată iar activitatea ei constantă le cauza câteodată colegilor ei de birou nervozitate.

Când la birou se organiza câte o petrecere, Lisa prelua comanda şi începea să servească, să cureţe sau orice altceva era nevoie. Ceilalţi insistau să se aşeze pe un scaun şi să se relaxeze ceea ce pe ea o enerva! Părea a fi o situaţie fără ieşire. Fie Lisa îi enerva pe ceilalţi, fie ceilalţi o iritau pe ea. Acest lucru a durat până când ei au înţeles că Lisa are un temperament coleric puternic.

Odată ce colegii Lisei au înţeles că ea are nevoie să muncească, că nu-i place să se odihnească şi că are nevoie de laude pentru munca pe care o face, locul lor de muncă a devenit un mediu armonios. Lisa este cea care se agită la orice tip de petrecere şi face aproape toată munca. Ceilalţi se relaxează şi îi aduc Lisei mulţumiri din belşug pentru activitatea pe care o depune şi pentru interesul manifestat. La birou, ceilalţi au

învăţat că dacă Lisa nu se odihneşte niciodată, asta nu înseamnă că ei nu pot face pauză din când în când. Când se află într-una dintre stările extreme ale unui coleric puternic colegii nu îi stau în cale. Iar când iese din birou pentru a lua o gură de aer, toată lumea şi-a făcut un obicei din a-i spune ce minunat lucrează.

Colericii puternici vor fi cei mai buni şi cei mai de încredere oameni ai echipei voastre dacă le recunoaşteţi munca.

Dacă lucraţi pentru un coleric puternic o veţi duce mai bine în cazul în care înţelegeţi că singurul lui element de evaluare a unei persoane este productivitatea. Timpul unui coleric puternic este valoros, întrucât fiecare minut reprezintă ceva ce poate fi realizat. Nu lăsaţi un şef coleric puternic să aştepte din considerentul că întâlnirile multora nu încep cu adevărat decât cu cel puţin o jumătate de oră mai târziu decât au fost programate.

Harold, un coleric puternic, l-a angajat pe Craig, un dulgher flegmatic liniştit, pentru a face nişte lucrări de amenajare a biroului său într-o zi de sâmbătă, când biroul era închis. Stând prost cu banii, Craig a fost fericit să aibă ceva în plus de lucru. Şi-au dat întâlnire la birou la ora nouă. Harold a ajuns acolo cu cinci minute mai devreme. A descuiat biroul şi a verificat zona care trebuia reparată. Craig nu ajunsese nici douăzeci de minute mai târziu. Harold a scris pe un bilet că fusese acolo la ora nouă, aşa cum plănuiseră, şi că nu mai putea aştepta. A lipit biletul pe uşă şi şi-a îndreptat atenţia către proiectul următor pe care trebuia să îl realizeze. Ceva mai târziu, Craig l-a sunat pe Harold implorându-l să meargă la birou să deschidă uşa pentru ca să poată începe să lucreze. La ora aceea, Harold era deja prins într-un proiect diferit. Au stabilit o altă întâlnire pentru week-end-ul următor. Craig a primit o lecţie importantă despre felul în care trebuie să lucreze cu

colericii puternici - dacă vrei să munceşti, atunci să ajungi la timp!

Dacă aveţi un şef sau o şefă cu un temperament coleric puternic daţi-i mereu informaţii cu privire la toată munca pe care o faceţi şi ce anume aţi realizat. Nu trebuie să vă faceţi cunoscută activitatea în cadrul unor întruniri formale. Doar un comentariu întâmplător şi în trecere, referitor la progresul pe care îl faceţi la un proiect important sau la numărul de telefoane pe care le-aţi dat, îl va face pe colericul puternic conştient de faptul că produceţi.

Mark este un melancolic perfect care îşi îndeplineşte sarcinile într-o manieră tăcută şi profesională. Îşi termină întotdeauna treaba înainte de termenul limită, cu excepţia amânărilor care nu depind de el. A fost, prin urmare, contrariat de raportul trimestrial de activitate care i s-a făcut. Şeful său, un coleric puternic, avea câteva reproşuri despre care el ştia sigur că nu aveau o bază reală. Şeful credea că unele dintre proiectele lui Mark nu fuseseră gata la timp şi că erau sarcini pe care nu le îndeplinise deloc.

În realitate, proiectul întârziat fusese amânat din cauză că şeful îl ţinuse pe loc. Mark terminase partea pe care o avusese în lucru, dar avea nevoie de informaţii vitale de la şeful său pentru a încheia proiectul. În clipa în care a obţinut informaţiile, proiectul era deja în întârziere, iar Mark a făcut tot ce a putut pentru a recupera timpul pierdut. La final, proiectul era întârziat şi părea că vina îi aparţinea lui Mark.

Celelalte sarcini despre care şeful credea că nu au fost îndeplinite fuseseră realizate, dar, cum colericul puternic are nevoie de aprecieri pentru toate realizările sale, crede că şi ceilalţi fac la fel. Fiind un melancolic perfect, Mark nu a atras atenţia asupra fiecărui lucru pe care l-a realizat. Prin urmare, şeful a crezut că lucrurile au fost uitate şi neîmplinite.

Cum ar fi putut fi aceste probleme evitate ştiind că un coleric puternic pune un asemenea mare preţ pe productivitate? Dacă un proiect stagnează din motive care nu ţin de voi asiguraţi-vă că şeful coleric puternic este conştient de situaţie, de cauza problemei şi de ce este proiectul amânat. Scoateţi în evidenţă ceea ce aţi făcut deja şi ce încercaţi să faceţi pentru a îndrepta situaţia.

În cazul lui Mark, când şeful a decis să reţină proiectul pentru completări personale, Mark ar fi trebuit să-i reamintească că el a făcut ce ţinea de el şi că aceste noi adăugiri vor amâna terminarea proiectului. În acest fel, şeful coleric puternic ar fi fost conştient de efortul depus de Mark şi ar fi luat o decizie în sensul reţinerii sau nu a proiectului pentru noi informaţii. Dacă alegea să îl reţină, ar fi ştiut foarte clar că întârzierea a fost alegerea lui şi că Mark şi-a îndeplinit sarcinile în timp util.

În ceea ce priveşte celelalte sarcini, dacă Mark i-ar fi dat pur şi simplu un raport sau o notă în care să spună că proiectele fusesèră realizate, nu ar mai fi fost pusă la îndoială productivitatea sa.

Sarah este o femeie cu un temperament coleric puternic căsătorită cu un flegmatic liniştit care s-a pensionat mai devreme pentru a dedica mai mult timp jocului de golf. Ea are un mic magazin cu haine pentru copii şi este destul de supărată că el „nu face nimic" şi că ea „face toată treaba". În realitate, nu trebuie să facă ea toată treaba, dar, ca un coleric puternic tipic ce este, adoră provocările şi s-ar simţi vinovată dacă s-ar relaxa. Discutând cu ea problemele pe care le avea în căsnicie a putut vedea că erau, de fapt, probleme de personalitate. A învăţat să-şi accepte soţul aşa cum este şi să fie bucuroasă că el nu se plânge de nevoia ei imperioasă de a deţine controlul.

Într-o zi i-am analizat din punct de vedere al personalităţiilor şi angajaţii pe care îi avea Sarah. Trei dintre ei sunt

colerici puternici care doresc să deţină controlul şi care se luptă între ei pentru atenţie şi „statutul de favorit". Fiecare îi spune ei ce nu fac bine ceilalţi doi şi caută apreciere pentru fiecare lucru pe care îl realizează.

Toţi trei sunt nefericiţi de la venirea unei noi angajate, o femeie cu un temperament sangvinic popular care nu are nici o pregătire, nu face nimic bine şi, cu toate astea, vinde mai mult decât ei. Sunt dezgustaţi de faptul că ea se joacă cu copiii şi furioşi când ea pretinde că fiecare bunică care intră în magazin ar fi mama copilului pe care îl însoţeşte.

„Nu este decât o farsoare", a strigat unul dintre colericii puternici. Dar la sfârşitul zilei "farsoarea" are cele mai mari încasări.

Singurul melancolic perfect este o ipohondră care se luptă zilnic cu durerile şi suferinţele ei. Adesea nu poate veni la lucru din cauză că este bolnavă sau din cauza unui vânt supărător care stârneşte polenurile şi îi agravează alergiile. Când reuşeşte să vină la serviciu, femeia îi spune lui Sarah că nu are de fapt nevoie să lucreze. Ea declară că lucrează doar pentru a-şi oferi o scuză de a ieşi din casă şi îşi sacrifică timpul pentru a o ajuta pe Sarah.

Sarah pregăteşte o femeie cu temperament flegmatic liniştit să devină managerul afacerii ei pentru că „este singura pe care nu o urăşte nimeni". Soţul acesteia, un avocat cu temperament coleric puternic, a lăsat-o fără nici un ban şi ea trebuie să muncească, oricât de mult ar urî acest lucru. Mare parte a timpului îşi reprimă adevăratele sentimente, dar, din când în când, amărăciunea o copleşeşte, iar lacrimile ei îi fac pe colericii puternici să declare că este o femeie slabă.

Nu au nici o intenţie să accepte ordine de la ea pentru că, dacă există un singur lucru pe care colericii puternici nu-l pot tolera, acesta este orice formă de slăbiciune.

Liceana care lucrează cu jumătate de normă este amuzată de jocul sangvinicei populare cu bunicile, îi este milă de singuratica femeie flegmatic liniştit, evită martirul melancolicei perfecte, iar despre cei trei colerici puternici spune: „Ce cred ei că sunt eu? Menajera? Se aşteaptă ca eu să strâng mereu în urma lor".

Personalul pe care îl are Sarah funcţionează bine atâta timp cât îi înţelege şi este capabilă să le satisfacă nevoile emoţionale. Laudă vânzările şi personalitatea femeii sangvinic popular, îşi arată compasiunea pentru suferinţele celei cu temperament melancolic perfect, o încurajează pe femeia cu temperament flegmatic liniştit, care consideră că „nu valorează nici cât o ceapă degerată", şi îi reţine pe cei trei colerici puternici să nu se muşte unul pe celălalt.

Colericii puternici au nevoie să ştie că le apreciaţi eforturile. Adesea au sentimentul că fac mai mult decât le este datoria, ceea ce se şi poate întâmpla. Dacă cei care lucrează cu colerici puternici le înţeleg nevoia de apreciere şi de realizare şi îi laudă, vor deveni mult mai plăcuţi la serviciu.

CAPITOLUL 16

Nevoia emoţională a flegmaticului liniştit: Respectă-mă!

La fel ca în cazul trăsăturilor temperamentale vizibile şi diferite ale flegmaticului liniştit, nevoile lui emoţionale nu sunt nici ele evidente pentru cel care îl priveşte din întâmplare. Nevoia emoţională a flegmaticului liniştit este să fie respectat şi să aibă sentimentul că valorează ceva.

Sangvinicii populari preţuiesc oamenii în funcţie de cât de distractivi şi de interesanţi sunt. Din moment ce flegmaticii liniştiţi nu îi fac să se distreze şi nici nu-i captivează, sangvinicii populari au tendinţa de a nu-i aprecia.

Melancolicii perfecţi îi apreciază pe cei cu o viaţă ordonată, profunzi şi meditativi. Pentru că flegmaticii liniştiţi au tendinţa de a trece prin viaţă ca gâsca prin apă şi nici nu se pot lăuda că există ordine în viaţa lor s-ar putea ca melancolicii perfecţi să nu-i respecte.

Colericii puternici judecă tot ceea ce există în viaţă prin prisma realizărilor şi deoarece flegmaticii liniştiţi mai degrabă ar lenevi decât ar munci vor fi făcuţi să se simtă fără nici o valoare.

O viaţă în care sunt trecuţi cu vederea şi dispreţuiţi crează în flegmaticii liniştiţi o dorinţă adâncă de a fi respectaţi şi de

a avea sentimentul importanţei propriei persoane. Dar indiferent de situaţie flegmaticii liniştiţi au sentimentul că nimeni nu-i respectă.

Brian este un flegmatic liniştit care lucrează în compania tatălui său. Acesta din urmă este un coleric puternic energic care s-a pensionat pentru un scurt timp, dar care nu a putut suporta absenţa producţiei. La vârsta de 70 de ani a cumpărat o companie care avea probleme financiare şi, cu personalitatea sa puternică, a transformat-o într-un pion important pentru sectorul în care îşi desfăşoară activitatea. Brian se ocupă de târgurile comerciale şi administrează vânzările şi cu toate acestea ceea ce face nu este niciodată suficient pentru a-şi mulţumi tatăl. S-a căsătorit cu Janice la vârsta de 23 de ani. El spune că Janice, o femeie cu temperament sangvinic popular, a fost prima persoană care a crezut în el. De când s-au căsătorit, Brian a înflorit. Tatăl său încă nu îl apreciază pentru munca de calitate pe care o prestează, dar soţia îl încurajează şi îl face să se simtă special.

Dacă lucraţi în compania unor flegmatici liniştiţi, asiguraţi-vă că le arătaţi preţuire pentru ceea ce fac şi pentru cât de bine fac. Pentru Brian, unul dintre cele mai frustrante lucruri este că tatăl său nu acordă importanţă ideilor lui. În loc să admită că vreuna dintre ideile date de Brian ar putea avea ceva valoare sau să explice de ce nu sunt ele admisibile, tatăl său le respinge automat şi distruge orice încercare de creativitate.

Pentru a evita acest lucru în biroul în care lucraţi, ascultaţi atunci când flegmaticii liniştiţi spun ceva. Pentru că pot fi mai tăcuţi decât alţii, este posibil să fie necesar un efort pentru a-i auzi cu adevărat. S-ar putea să-şi spună ideile mai încet, dar nu vă grăbiţi să le opriţi gândurile întrerupându-i şi continuându-le frazele. Aşteptaţi un semn că au terminat ce aveau de spus. Acest simplu fapt este pentru flegamaticul liniştit o dovadă că vă pasă

de ei. Odată ce le-aţi ascultat ideile, repetaţi-le, spunându-le cu cuvintele voastre, pentru ca ei să ştie că i-aţi auzit cu adevărat. Mulţumiţi-le pentru creativitatea sau profunzimea de care dau dovadă. Apoi, fie puneţi ideea în practică, fie explicaţi-le de ce, chiar dacă este o idee extraordinară, nu credeţi că va putea fi imediat materializată. Combinaţia dintre ascultarea şi discutarea ideii este o investiţie în ei care le arată că le respectaţi gândirea. Acest lucru poate îmbunătăţi mult relaţia pe care o aveţi. Majoritatea flegmaticilor liniştiţi au trecut prin viaţă cu sentimentul că nimeni nu îi ascultă vreodată. Dacă îi ascultaţi, vă vor fi prieteni pe viaţă.

Pentru Ruth care are un temperament flegmatic liniştit toată viaţa se înscrie în parametri clar definiţi. Timp de douăzeci de ani a lucrat ca asistentă medicală într-un spital de copii. Lucrează de la miezul nopţii până la 8 dimineaţa. Merge acasă şi doarme cât timp copiii sunt la şcoală apoi se trezeşte pentru a-şi petrece după-amiaza cu ei.

Având un temperament flegmatic liniştit, îşi iubeşte munca pentru că lucrează singură şi nu este deranjată de nici una dintre celelalte asistente sau de restul personalului din spital. Tot ceea ce are de făcut este să meargă prin tot spitalul şi să repartizeze medicamentele. Are mult timp pentru ea şi citeşte foarte mult. Colegii îi laudă loialitatea. Este de încredere şi echilibrată şi nici unul dintre ei nu trebuie să se întrebe dacă Ruth va veni la miezul nopţii să-i înlocuiască. Schimbul de dimineaţă ştie că Ruth şi-a făcut treaba conştiincios şi că totul va fi pregătit pentru ei atunci când ajung la serviciu.

Nimeni nu vrea să lucreze în schimbul de noapte, aşa că toţi apreciază ceea ce face ea. La rândul ei, nevoile lui Ruth sunt îndeplinite datorită caracteristicilor locului său de muncă. Are timp pentru ea, ceea ce îi place foarte mult, şi primeşte sprijinul şi respectul de care are nevoie din punct de vedere

emoţional. Fiind un flegmatic liniştit, Ruth reprezintă un element valoros din *puzzle-ul personalităţilor* şi restul echipei o apreciază ca atare!

Atunci când nevoile emoţionale le sunt satisfăcute, flegmaticii liniştiţi devin o parte fidelă şi demnă de încredere a imaginii generale a locului de muncă.

Josh a început să lucreze pentru o companie de produse alimentare naturiste ca o persoană cu diferite sarcini. Fiind un flegmatic liniştit, a acceptat cu plăcere să-şi asume diverse responsabilităţi. Josh a crescut în funcţie odată cu dezvoltarea companiei. După câţiva ani a devenit administratorul depozitului. A creat sisteme de expediere şi de înregistrare a mărfurilor din stoc în funcţie de necesităţi. Lucra calm şi comenzile erau mereu pregătite de expediere în timp util. Dacă exista vreodată vreo problemă cu o livrare căreia i s-a pierdut urma, persoanele de la celălalt capăt al drumului apreciau întotdeauna felul calm în care Josh trata situaţia. Nu se enerva niciodată pe ei şi ştiau că Josh rezolvă întotdeauna problema.

Deoarece compania continua să se dezvolte, refugiul său a fost într-o zi devastat. Era nevoie de o persoană care să lucreze cu jumătate de normă pentru a-l ajuta pe Josh. I-au trimis o tânără femeie care lucrase într-unul din celelalte departamente. Lucy avea un temperament coleric puternic şi adora calculatoarele. Când Josh a încercat să o înveţe toate sistemele lui de facturare şi livrare, Lucy a găsit imediat noi modalităţi de a îmbunătăţi procesul. Cu o indiferenţă totală faţă de sistemele sau gândirea lui Josh, Lucy a adăugat mai multe lucruri care să facă sistemul mai eficient. Acest lucru l-a rănit pe Josh. Petrecuse ani de zile pentru a-şi crea propria lume care funcţiona liniştit. Toată lumea era fericită. Deşi Lucy avea, probabil, dreptate, aceasta nu era cea mai bună modalitate de a lucra cu un flegmatic liniştit. Relaţia lor a început cu stângul şi a fost nevoie de multă vreme pentru ca şocul iniţial să treacă.

Debbie este o femeie de afaceri cu un temperament super coleric puternic, care, printr-un veritabil act de curaj şi fermitate, şi-a arogat o poziţie de control asupra unei echipe de bărbaţi. Desemna ce avea de făcut sau unde trebuia să meargă fiecare membru din echipă. Era prea ocupată să conducă pentru a mai avea şi o viaţă socială. Aşa cum singură spune, „I-am adus pe toţi pe drumul meu". Când a ajuns la vârsta de 30 de ani, a început să-şi dorească să fi avut o viaţă normală şi se ruga să îşi găsească un soţ. Întrucât este practică chiar şi atunci când se roagă, l-a rugat pe Dumnezeu să îi aducă un bărbat cu maşină. Acest lucru i-ar economisi timpul în care ar ieşi în oraş să cumpere una. A apărut Bill într-o maşină şi a fost dragoste la prima vedere. Din moment ce Debbie are un temperament super coleric puternic, puteţi ghici că Bill este un super flegmatic liniştit.

Debbie l-a introdus imediat pe Bill în afacerea pe care o conduce şi, în mod imprudent, i-a dat o funcţie de conducere, lăsându-şi subalternii colerici puternici să îl înveţe. Credea că Bill va învăţa rapid dacă îl arunca în groapa cu leii companiei.

Debbie nu a înţeles că pasivului Bill nu-i plăcea confruntarea, că se deprima atunci când era criticat şi că a avut o copilărie dominată de respingere. Când a văzut la el ceea ce ea considera a fi un eşec, şi-a pierdut respectul pentru el, l-a retrogradat şi a preluat din nou controlul. Acest lucru i-a exacerbat lui Bill sentimentul de lipsă de valoare personală şi respingere şi tot ce-şi dorea era să se retragă atât din viaţa lui Debbie, cât şi din companie.

„Părea să-i fie teamă de succes", a explicat Debbie. Când ea a început să joace rolul bărbatului în relaţia dintre ei, şi-au

pierdut amândoi apetitul sexual şi nu mai aveau reacţii emoţionale unul pentru celălalt.

Căsătoria lor se îndrepta spre dezastru înainte ca Debbie să participe la unul dintre seminariile Personalitate Plus şi să înceapă să înţeleagă care erau nevoile emoţionale ale lui Bill. Până atunci îi judecase pe toţi conform standardelor sale - ori lucrează din greu, ori pleacă. A început să înţeleagă că, având o fire energică, avea nevoie de un soţ liniştit, care ar putea avea o influenţă calmantă asupra vieţii ei.

Avea nevoie de un refugiu de linişte în viaţa ei plină de momente de tensiune. A încetat să mai încerce să-şi transforme soţul într-un coleric puternic, asemenea ei. Trebuia să-l elibereze din locul în care ieşeau în evidenţă punctele slabe ale personalităţii lui şi să îl lase să lucreze acolo unde el putea să dea randament maxim. Şi evident să nu mai fie sub controlul ei.

Începând să-i înţeleagă personalitatea, Debbie i-a sugerat să se întoarcă la locul de muncă pe care îl avea înainte de a se cunoaşte, un loc în care oamenii îi admirau răbdarea şi personalitatea plăcută. Odată ce nu au mai lucrat împreună, Debbie şi Bill şi-au reconstruit relaţia. El era fericit să o ajute la prepararea cinei şi să asculte relatări ale discuţiilor pe care le-a avut cu nătângii de la serviciu - acum că el nu mai era unul dintre ei. Ea era bucuroasă să vină acasă la un bărbat liniştit, care o făcea să se simtă relaxată de cum trecea de uşa de la intrare.

Debbie mi-a spus că atunci când a înţeles *puzzle-ul personalităţilor*, a reuşit să-şi salveze căsnicia deoarece a căpătat o nouă perspectivă asupra felului în care este privită de bărbaţii cu care lucrează şi asta a determinat-o să-şi atenueze felul autoritar de a fi. De asemenea, învăţase să satisfacă nevoile emoţionale ale soţului său. Precum singură spune, „Mi-am gravat în minte: «fă-l să se simtă important»".

Dacă lucraţi cu flegmatici liniştiţi, nu uitaţi că au crescut, probabil, simţindu-se mai neglijaţi şi mai puţin talentaţi decât alţii. Puteţi face ca locul de muncă să devină locul lor preferat arătându-le respect şi făcându-i să se simtă importanţi. Flegmaticii liniştiţi pot reprezenta cea mai valoroasă piesă din *puzzle-ul personalităţilor*. Asiguraţi-vă că îi faceţi să simtă cât de valoroşi sunt!

CAPITOLUL 17

Compatibilitatea personalităţilor în echipă

Oricare ar fi tipul de afacere în care vă desfăşuraţi activitatea, cunoştinţele despre combinarea armonioasă a diferitelor personalităţi vă vor ajuta să vă înţelegeţi cu ceilalţi şi să colaboraţi cu ei în mod eficient. Toate "piesele" au un loc prestabilit şi bine definit în *puzzle-ul personalităţilor* şi toată lumea va fi fericită atunci când descoperiţi care este acesta. Următoarele studii de caz le prezentăm în speranţa că vor constitui lecţii valoroase pentru dumneavoastră.

Compatibilitatea personalităţilor într-un restaurant

Am condus un restaurant timp de douăzeci de ani şi am învăţat cât de important este să plasezi fiecare individ, personalitate unică, acolo unde îi este locul în *puzzle-ul personalităţilor*. Am descoperit că o combinaţie de sangvinic popular şi coleric puternic poate crea cel mai bun ospătar. Sangvinicii populari aveau tendinţa de a vorbi prea mult şi de a nu-şi servi toţi clienţii, iar colericii puternici îi serveau cu promptitudine pe toţi dar nu erau deloc prietenoşi. Dacă puteam găsi farmecul sangvinicului popular combinat cu dorinţa de a munci a cole-

ricului puternic, aveam ospătari remarcabili. Unii melancolici perfecţi erau foarte buni ospătari deoarece ei dau întotdeauna atenţie detaliilor şi aveau grijă ca toată lumea să fie servită cum se cuvine, graţios şi la timp.

Problema se ivea când aveau câte o zi proastă şi depresia care îi cuprindea îi împiedica să-şi salute clienţii. Flegmaticii liniştiţi nu păreau niciodată suficient de motivaţi pentru a se grăbi în timpul orelor aglomerate din jurul prânzului, dar îi puteam folosi cu succes în timpul orelor mai puţin agitate.

Combinaţia dintre sangvinic popular şi coleric puternic s-a dovedit de asemenea cea mai bună şi pentru munca de la casă şi pentru a întâmpina şi conduce la masă clienţii. Pot fi agreabili şi prietenoşi iar în acelaşi timp pot fi atenţi la partea financiară. Printre cei care alcătuiau personalul administrativ au fost şi melancolici perfecţi şi flegmatici liniştiţi, care au lucrat bine atunci când au fost motivaţi cum se cuvine.

Bucătarii pentru comenzi rapide erau întotdeauna colerici puternici, cărora le plăcea presiunea slujbei şi făceau miracole în momente de stres. Flegmaticii liniştiţi erau bucătari buni, nefăcând gălăgie atunci când lucrurile se precipitau şi reuşind întotdeauna să-i calmeze pe clienţii supăraţi.

Un manager cu un temperament melancolic perfect avea grijă de toate detaliile şi putea arăta compasiune pentru problemele pe care păreau să le aibă mereu ospătarii în viaţa lor personală.

Analizând temperamentul viitorilor angajaţi, am putut să plasăm oamenii potriviţi în locurile potrivite şi să ajungem la rezultate mai mult decât mulţumitoare.

Compatibilitatea personalităţilor în domeniul medical

Florence ţine frecvent discursuri la congrese pe teme de medicină. Începe printr-o povestire ironică apropo de *puzzle-ul personalităţilor* în domeniul medical, povestire care sună aproximativ la fel cu ceea ce urmează. Dar aceste principii pot fi observate în orice tip de slujbă.

Doctorii cu temperament sangvinic popular devin pediatri pentru a se putea juca cu copiii şi a nu fi nevoiţi să se maturizeze.

Îşi pot umple camerele de aşteptare cu ursuleţi de pluş şi camioane de jucărie şi pot să-şi decoreze pereţii cu postere vesele reprezentând-o pe Minnie Mouse. Îşi pot îmbrăca asistentele în costume colorate şi pot transforma vizita la doctor într-o experienţă emoţionantă pentru copii. În timp ce dau baloane umflate cu heliu copiilor care nu au plâns când au fost înţepaţi cu acul, pot fi auziţi spunând: „Nu-i aşa că a fost distractiv?".

Doctorii cu temperament coleric puternic nu pot suporta să fie subordonaţi altora, în mod special celor incompetenţi. Nu a fost oare perioada nesfârşită de rezidenţă suficient de degradantă? Se plictisesc repede să controleze doar vieţile şi destinele pacienţilor şi au imboldul nestăpânit de a-şi comanda chiar şi colegii de breaslă. Pentru a face acest lucru, îşi deschid clinici proprii şi angajează flegmatici liniştiţi, care nu-şi doresc responsabilitatea de a conduce un birou.

La început aceasta pare a fi o combinaţie armonioasă a personalităţilor aflate în cea mai clară opoziţie. Totul este în regulă până în momentul când soţia sau soţul cu un temperament coleric puternic a(l) unui doctor(iţe) flegmatic liniştit

vine la clinică pentru a afla de ce soţul(a) ei (lui) nu primeşte o parte corectă din profiturile firmei.

Melancolicii perfecţi devin adesea chirurgi. Dacă ar fi să vă gândiţi la acest lucru, v-ar plăcea să fiţi operaţi pe creier de un sangvinic popular? „O, Doamne, nu-i aşa că este drăguţ?" Melancolicii perfecţi sunt perfecţionişti, se gândesc neîncetat la ceea ce au de făcut şi, mai presus de orice, nu vor să facă greşeli. Nu-i aşa că acesta este genul de persoană care aţi dori să vă opereze?

Melancolicii perfecţi mai devin psihiatri şi îşi petrec tot restul vieţii într-o autoanaliză constantă. Care alt tip de personalitate ar dori să studieze atât de mult, atât de greu şi atât de adânc subiecte depresive doar pentru a sfârşi ascultând zilnic nesfârşite poveşti pesimiste şi salvând pacienţii sinucigaşi aflaţi pe marginea prăpastiei?

Flegmaticii liniştiţi ajung adesea radiologi care fac doar nişte "fotografii" inofensive, lăsându-i pe alţii să-şi asume responsabilitatea de a decide ce să facă cu rezultatele. Mulţi flegmatici liniştiţi devin stomatologi. Printre dinţi nu se pot întâlni cu situaţii de viaţă şi de moarte. Îşi pot face treaba liniştiţi şi nu le pasă dacă ceilalţi îi plac sau nu.

În realitate există diferenţe clare între personalităţile medicilor. Dacă sunteţi o asistentă care lucrează cu medici rezidenţi, există anumite elemente de bază care vă vor ajuta. Reţineţi că oricare ar fi poziţia pe care o ocupaţi sau domeniul în care vă desfăşuraţi activitatea, fie el medicină sau altul, aceste principii funcţionează.

Pentru a vă înţelege cu un rezident coleric puternic, cel mai bine este să nu le „ordonaţi" niciodată nimic. În schimb întrebaţi-i ce cred ei despre o anumită situaţie. Fiţi de acord cu ei ori de câte ori este posibil. Apoi adăugaţi o idee care le va îmbunătăţi planul. Ţineţi minte că ei au nevoie de afirmare şi

loialitate şi nu vă vor ierta niciodată dacă îi veţi pune într-o situaţie jenantă sau dacă puneţi la cale o mică revoltă. Fiind rezidenţi, se simt puţin nesiguri pe poziţie, dar nu vor ca altcineva să ştie acest lucru, astfel că au tendinţa de a fi defensivi dacă simt că altcineva încearcă să preia controlul. Devin nervoşi dacă sunt puşi într-o situaţie în care par slabi. Pentru a obţine cele mai bune rezultate, lăudaţi-le munca, lăudaţi-le programul lung şi neobosit de muncă şi încurajaţi-i să facă toate schimbările necesare. La început, nu le va veni să creadă că asistentele vor să lucreze împreună cu ei şi nu împotriva lor. Dar dacă munciţi din greu şi nu îi înşelaţi vor vedea într-un final că sunteţi de partea lor.

În colaborarea cu rezidenţii melancolici perfecţi, înţelegeţi-le nevoia de perfecţiune şi sprijin. Înainte de a le expune o problemă, asiguraţi-vă că aveţi toate datele corecte, gata de a fi prezentate, şi gândurile ordonate. Nimic nu-l deprimă mai mult pe melancolicul perfect decât un sangvinic popular nepregătit, care are idei strălucitoare dar nici o vagă idee despre cum ar trebui să le pună în practică. Noii rezidenţi cu un astfel de temperament sunt adesea copleşiţi de viteza şi aroganţa colericilor puternici şi sunt predispuşi la depresie şi proastă dispoziţie. Au nevoie de un sprijin emoţional. Nu-şi fac repede prieteni, aşa că aveţi răbdare cu ei. Stările lor psihice vor fi la fel de diferite ca şi vremea, de aceea încercaţi să le simţiţi momentele de bună sau proastă dispoziţie înainte de a face un comentariu necugetat, pe care ei îl pot interpreta ca pe o condamnare.

Cu rezidenţii flegmatici liniştiţi este cel mai uşor să lucrezi, pentru că ei doresc orice asistenţă posibilă care să îi ţină departe de probleme. Orice lucru puteţi face pentru a-i pune într-o lumină favorabilă şi orice pas pe care l-aţi face pentru a-i salva de un efort va fi foarte apreciat. Flegmaticii liniştiţi

nu încearcă să câştige elogii şi nici să atragă atenţia asupra lor, aşa că ei sunt cei mai uşor de mulţumit.

Flegmaticii liniştiţi ezită întotdeauna să intervină şi să ia o decizie de moment. Sunt dispuşi să-i lase pe ceilalţi să-şi asume responsabilitatea. Nu le place programul prelungit, sunt slab motivaţi şi abia aşteaptă să treacă de momentele şi situaţiile în care sunt supuşi unor presiuni. Sunt nepretenţioşi, agreabili şi inofensivi. Primesc cu bucurie sugestiile pe care le faceţi, sunt încântaţi când le faceţi treaba şi sunt de acord cu aproape orice.

Rezidenţii sangvinici populari speră că programul va fi distractiv şi incitant şi ştiu de la început că toată lumea îi va adora. Vor afla curând că ceea ce se aşteaptă de la ei este „mult prea asemănător muncii".

Dacă lucraţi cu sangvinici populari, ţineţi minte că nu stau prea mult într-un singur loc. Trebuie să-i prindeţi repede înainte de a dispărea din nou. Mulţi dintre ei nu-şi pot aminti unde au lăsat fişele cu toate informaţiile medicale ale pacienţilor şi uneori nici măcar nu-şi amintesc dacă un anume pacient se află în îngrijirea lor. Vă vor iubi dacă ţineţi evidenţa lucrurilor care le aparţin, le daţi ceea ce le trebuie la momentul potrivit şi nu îi puneţi în situaţii jenante în faţa altora. Ajutaţi-i să se organizeze, faceţi-i să apară într-o lumină favorabilă, râdeţi când povestesc ceva şi veţi deveni prietenul lor pe viaţă - cu excepţia cazului în care uită chiar mâine cine sunteţi.

În orice domeniu de activitate, înţelegerea principiilor de combinare a "pieselor" din *puzzle-ul personalităţilor* va reduce divergenţele. Gândiţi-vă la locul vostru de muncă. Cum puteţi folosi aceste cunoştinţe pentru a îmbunătăţi situaţia?

Compatibilitatea personalităţilor în domeniul vânzărilor în reţea

Cuplurile care lucrează în grupurile din domeniul vânzărilor în reţea sunt învăţate adesea că bărbatul prezintă întotdeauna planul şi ţine evidenţa comenzilor şi pe cea a banilor. Femeia participă la întâlniri, completează şi livrează comenzile şi face toată munca de urmărire prin telefon. După lectura cărţii *Personalitate Plus*, prima parte a seriei de succes despre studiul personalităţilor, un astfel de grup a început să-şi instruiască membrii în a-şi folosi punctele forte indiferent de sex. Sangvinicii populari, bărbaţi sau femei, întâmpină oamenii şi îi fac să se simtă doriţi. Încep întâlnirile de prezentare a afacerii cu o abordare caldă, după care predau comanda melancolicilor perfecţi, care se pricep la finanţe. Într-un cuplu format dintr-un coleric puternic şi un flegmatic liniştit, cel căruia îi place să facă prezentarea este colericul puternic. Dar este importantă şi prezentarea flegmaticului liniştit care, într-o manieră sinceră şi nestresantă, evidenţiază beneficiile personale ale afacerii. Oricare ar fi persoana mai pricepută la finanţe este cea care ar trebui să ţină contabilitatea. Iar în cazul în care ambii parteneri mai au şi alte slujbe, ar trebui să împartă echitabil munca de prospectare şi de livrare a comenzilor. Înţelegerea unor lucruri simple prin studiul personalităţilor a eliminat conflictele cauzate de remarci de genul „asta este treabă de femeie".

Pentru că activitatea de vânzări în reţea este de obicei o ocupaţie suplimentară, este în mod special important să folosiţi *puzzle-ul personalităţilor* ca instrument. Observând foarte atent multe grupuri diferite din acest domeniu, am descoperit că acele cupluri care ajung în vârf acţionează pe baza coope-

rării între cei doi parteneri, care îşi cunosc personalităţile individuale. Cei care îşi scot în evidenţă punctele slabe sau cei care nu folosesc *puzzle-ul personalităţilor* ca instrument, ajung adesea să aibă probleme în căsnicie, sau să eşueze în afaceri. Sunt multe circumstanţele pe care nu le putem controla în viaţă, dar ne putem folosi de cunoştinţele pe care le avem despre *puzzle-ul personalităţilor* pentru a ne pune în evidenţă punctele forte în loc să ne împiedicăm de punctele slabe.

Judy ne-a relatat cum soţul ei, care are o afacere de vânzări în reţea, a reuşit prin combinarea armonioasă a personalităţilor celor cu care lucra să crească performanţele întregii echipe.

După ce am citit *Personalitate Plus* şi am auzit-o pe Florence vorbind în diverse ocazii i-am sugerat soţului meu, Mark, să se gândească să pună în practică în afacerea de vânzări în reţea, câteva dintre principiile pe care le-am învăţat. Mark pusese deja bazele pentru construcţia organizaţiei şi afacerea era într-o evidentă dezvoltare. Le-a dat prospecţilor săi suficient suport financiar, le-a oferit informaţii complete despre produsele companiei şi a păstrat liniile de comunicare deschise. Mark, ca orice coleric puternic era hotărât să aibă succes. Provocarea de a-i depăşi pe alţii, îmbinată cu dorinţa de a face bani, era tot ce îi trebuia pentru a fi motivat. Şi totuşi, ceea ce îl motiva pe el nu era suficient pentru unii dintre membrii grupului...

Mark în primul rând a învăţat că un melancolic perfect este un foarte bun instructor. Are abilitatea de a-i informa pe ceilalţi în ceea ce priveşte programele companiei, poate să-şi susţină declaraţiile prin fapte şi cifre şi, de asemenea, să explice clar beneficiile pe care le aduce un sistem de vânzări în reţea consumatorului

obişnuit. Aceste calităţi erau esenţiale pentru a construi o organizaţie mare şi de succes. Melancolicul perfect nu este genul căruia să-i placă „plăcintele picate din cer". Ei vor să fie plătiţi în raport cu efortul depus şi nu suportă timpii morţi. Sunt fascinaţi de factorul de multiplicare caracteristic unui sistem de vânzări pe mai multe niveluri, şi de venitul rezidual pe care îl oferă acesta. Sunt motivaţi de promoţii speciale în care pot câştiga bani, agende electronice personale, calculatoare ştiinţifice şi sisteme audio cu caracteristici de înaltă tehnologie, componente şi cărţi cu instrucţiuni complicate.

În al doilea rând, Mark a învăţat că flegmaticii liniştiţi lucrează pentru a fi apreciaţi la fel de mult cât lucrează pentru a câştiga bani. Îşi manifestă dorinţa de valoare şi acceptare mai mult decât orice alt tip de temperament şi sunt preocupaţi de faptul că cei care i-au cooptat în afacere câştigă la fel de mulţi bani, sau poate chiar mai mult decât ei. Flegmaticii liniştiţi au grijă de clienţii lor şi îi ajută pe toţi, indiferent de cantitatea de produse pe care o cumpără sau distribuie. De asemenea, Mark a observat că ei sunt persoanele cel mai greu de motivat. În timp ce melancolicul perfect vrea să fie răsplătit în funcţie de efortul pe care îl depune, flegmaticul liniştit vrea o răsplată mai mare pentru un efort mai mic. Acest tip de temperament adoră să se relaxeze şi, prin urmare, îl atrag vacanţele fără prea multă activitate (croaziere, un week-end într-un hotel de lux etc.). Mai mult, flegmaticilor liniştiţi le place să ia cina în doi, masajul şi machiajul. Probabil că singurul lucru care îl motivează cu adevărat pe flegmaticul liniştit să continue dezvoltarea unei organizaţii de vânzări în reţea este faptul că într-o zi va fi plătit fără ca măcar să se dea jos din pat!

În contrast cu flegmaticul liniştit, colericul puternic este hotărât din fire să aibă succes. Mark a avut cele mai mici probleme în a determina acest grup să se apuce de treabă; colericii puternici merg întotdeauna înainte, ating nivelul următor şi caută posibilităţi de a conduce. Motivaţia lor pe termen lung provine din provocarea de a face parte dintr-un program cu multe niveluri. Colericii puternici câştigă, oricum, cele mai multe concursuri, dar sunt preocupaţi mai mult de a primi un bonus financiar decât de a câştiga premiul. Sunt motivaţi de oportunităţi şi de bani, iar dacă se întrevede şansa cea mare, nu le staţi în drum!

În fine, Mark a fost confruntat cu sangvinicul popular, agentul de vânzări „înnăscut". În timp ce altor temperamente nu le place să dea telefoane persoanelor necunoscute pentru a le convinge să facă ceva ce nici nu au nevoie şi nici nu vor, sangvinicul popular nu cunoaşte noţiunea de străin şi nici nu consideră că ar vinde ceva. Mulţi oameni cumpără produse sau sunt chiar cooptaţi în sistem de sangvinicii populari pentru că este distractiv să le stai în preajmă, iar ei doar îi iau la plimbare. Sangvinicilor populari le plac petrecerile date în cinstea lor, trofeele mari, dispozitivele hazlii şi călătoriile incitante cu multe activităţi, evenimentele sportive şi activităţile de grup. Atât sangvinicii populari, cât şi colericii puternici adoră ceremoniile de premiere şi sunt încântaţi să-şi vadă numele tipărit în buletinele informative ale companiei.

Dacă, din întâmplare, Mark avea probleme cu motivaţia unui individ din reţeaua lui, aplica aceleaşi principii ca să-l motiveze pe celălalt membru al cuplului, apoi îl folosea pentru a-şi încuraja partenerul să producă. Nu

a fost nevoie decât de câteva cadouri oferite pentru anumite cumpărături pentru a entuziasma cuplurile şi astfel să crească producţia. Foarte curând a venit şi promovarea pe care Mark o dorise cu disperare.

În şase luni de la implementarea unora dintre aceste idei, organizaţia condusă de Mark producea de două până la trei ori mai mult decât înainte. Aplicând ceea ce învăţase din materialele lui Florence şi cu puţină experimentare din partea sa, Mark se afla pe cale să devină unul dintre cei mai mari manageri din ţară.

Aşa cum a făcut Mark, putem învăţa şi noi să combinăm personalităţile celor de la locul de muncă într-o imagine armonioasă.

Compatibilitatea personalităţilor în birou

Un bărbat care a participat la unul dintre seminariile noastre pe tema temperamentelor, când s-a întors la birou şi a aruncat o privire asupra problemelor pe care le avea. Avea un temperament coleric puternic şi voia ca totul să fie făcut repede şi bine. Din păcate angajase oameni cu temperamente incompatibile cu poziţiile pe care le deţineau pentru că s-a întâmplat ca ei să caute de lucru în ziua când el avea nevoie de cineva. Mulţi dintre ei s-au trezit în poziţii în care nu erau potriviţi şi nu se simţeau utili, implicaţi şi împliniţi.

I-a scos pe sangvinicii populari din spatele birourilor, unde se plictiseau şi ţineau o evidenţă proastă şi i-a transformat în recepţioneri şi agenţi de vânzări. I-a desemnat pe melancolicii perfecţi să supravegheze dacă munca de contabilitate pe care o făceau flegmaticii liniştiţi era făcută cum trebuie şi l-a pus pe

singurul coleric puternic să conducă întregul birou, rezervându-şi timpul propriu pentru activităţi creatoare.

Nu uitaţi: Sangvinicii populari dau rezultate bune în situaţiile în care este important contactul cu oamenii. Sunt buni să comunice prin telefon, la intrarea în birou pe post de recepţioneri, ca vânzători şi la biroul de personal. Nu aşteptaţi să vă ţină corect contabilitatea. Sangvinicii populari trăiesc cu impresia că dacă balanţa iese cu o aproximaţie de câţiva dolari este suficient de bună. Nu sunt buni la detalii, cifre şi precizie, dar îi vor face fericiţi pe oamenii cu care comunică.

Nu uitaţi: Colericii puternici sunt orientaţi către scop. Dacă puteţi să creaţi situaţii care să-i provoace şi să le aducă recompense îi veţi menţine în acţiune şi vor progresa. Vor face treabă bună în orice poziţie de conducere, atâta vreme cât îi puteţi impresiona cu importanţa faptului de a te înţelege cu ceilalţi. Combinaţia ideală pentru personalitatea unui conducător este sangvinic popular/coleric puternic, care însumează o prezenţă plăcută şi dorinţa de a obţine rezultate.

Nu uitaţi: Melancolicii perfecţi lucrează cel mai bine dacă nu sunt deranjaţi de oameni. Îşi menţin birourile ordonate, ţin o evidenţă strictă a documentelor pe care le au, îşi redactează îngrijit scrisorile şi ajung la serviciu întotdeauna la timp. Puteţi conta că dau întotdeauna tot ce au mai bun în munca pe care o fac dacă le asiguraţi o atmosferă agreabilă de lucru. Sunt buni la toate detaliile, la planificări pe termen lung şi vă vor fi loiali pe viaţă dacă îi trataţi cu respect.

Nu uitaţi: Flegmaticii liniştiţi pot fi muncitori foarte buni dacă îi puteţi motiva cum se cuvine. Lucrează bine într-un mediu organizat în care fişa postului pe care îl ocupă este foarte clară, iar ei pot înţelege şi duce la bun sfârşit ce au de făcut. Dacă sunt lăsaţi de capul lor, ar putea să irosească timpul. Nu dau rezultate bune dacă sunt lăsaţi să lucreze doar

atunci când au chef. Niciodată momentul nu pare să fie cel potrivit şi au tendinţa de a tot amâna. Sunt excelenţi pentru a media problemele ivite în birou şi pot privi ambele părţi cu obiectivitate.

Compatibilitatea personalităţilor în activitatea didactică

Este util atunci când avem de-a face cu mulţi elevi tineri să înţelegem pe care tip de temperament ne putem baza şi pentru ce. Tinerii sangvinici populari pot provoca probleme de disciplină, deoarece vor să vorbească mai mult decât să muncească. Dar îi puteţi motiva să păstreze liniştea dacă le arătaţi cât de mult înseamnă acest lucru pentru voi. Vor întotdeauna să fie plăcuţi de ceilalţi, iar apelarea la această dorinţă înnăscută pe care o au îi va disciplina. Sunt întotdeauna buni la prezentările verbale şi adoră să fie conducătorii unui grup de creaţie. Întrucât sunt nedisciplinaţi, trebuie să li se aducă frecvent aminte de termenul limită de predare a proiectelor majore. Le este folositor să aibă o listă cu tot ceea ce se aşteaptă de la ei - dacă nu cumva o pierd.

Micii colerici puternici sunt de obicei automotivaţi să facă lucrurile bine şi la timp. Uneori intră în bucluc atunci când nu au destul de lucru şi termină înaintea celorlalţi. Amândouă am avut profesori care ne-au spus că atâta vreme cât ne ţineau ocupate totul era în ordine. Dar în momentul în care terminam înaintea celorlalţi, începeam să vorbim şi să ne deranjăm colegii.

Melancolicilor perfecţi le plac proiectele şi detaliile complicate şi muncesc liniştiţi pentru a-şi atinge scopul. Ţineţi minte că pot fi uşor răniţi de profesori sau de alţi elevi care le

adresează cuvinte jignitoare. Aceste probleme trebuie rezolvate repede, până când elevul nu intră într-o stare de depresie.

Flegmaticii liniştiţi nu se aruncă niciodată cu prea mult entuziasm într-o activitate şi prin urmare nu vă supăraţi dacă refuză să se implice în marele plan pe care l-aţi schiţat pentru întregul an. Probabil că vor lucra la un mare proiect într-un timp al lor şi ar putea chiar să ajungă să le placă planul. Puteţi fi siguri că se vor purta cum trebuie, nu vor intra în conflict cu ceilalţi şi vor fi mereu agreabili.

O educatoare care a venit la unul dintre seminariile *Personalitate Plus* organizate de noi a plecat de aici cu o nouă perspectivă asupra micilor ei elevi. Ne-a sunat să ne spună că a reuşit să le identifice temperamentele. Până şi cei mici reacţionau conform principiilor temperamentale. Ea însăşi avea un temperament coleric puternic şi nu înţelesese niciodată de ce întregul grup nu respecta instrucţiunile pe care le dădea. După ce a studiat cum se combină temperamentele în *puzzle-ul personalităţilor*, a înţeles că cei care trăncăneau toată ziua şi nu aveau decât chef de joacă erau sangvinici populari. Urau să fie ţinuţi pe scaune şi se ridicau şi alergau în jurul încăperii imediat ce îşi întorcea privirea de la ei. Micii colerici puternici îşi făceau bine treaba, o terminau repede şi apoi începeau să îi dirijeze pe ceilalţi şi să râdă de cei care erau înceţi. Erau cei mai fericiţi când educatoarea îi lăsa să îndrume clasa pentru câteva minute, le dădea diverse misiuni şi îi lăsa să conducă toate jocurile în pauze.

În timp ce colericii puternici erau în formă în fiecare dimineaţă, melancolicii perfecţi şi flegmaticii liniştiţi veneau mai puţin entuziasmaţi. Un melancolic perfect aflat într-o bună stare de spirit se apucă imediat de lucru. Lui îi plac programele. Educatoarea spunea că îi apreciază pe melancolici perfecţi pentru că au încercat să nu îi facă nici un fel de pro-

bleme. Erau mândri când îşi terminau treaba, dar se descurajau dacă nu reuşeau să termine tot ce li se ceruse să facă.

Flegmaticii liniştiţi erau foarte agreabili şi se mişcau doar atunci când educatoarea le spunea să se mişte. Mintea părea să le zboare de la muncă şi erau cei mai fericiţi când îi lăsa să stea într-un colţ şi toată ziua să facă tot felul de construcţii din cuburi. Ne-a mai spus că înţelegerea temperamentelor i-a transformat fiecare zi într-o experienţă încântătoare şi nu se mai îngrijora atunci când un copil nu vedea lucrurile exact ca ea.

Un profesor de liceu, Larry, a fost atât de încântat de materialul prezentat în *Personalitate Plus*, că l-a dus la şcoală şi l-a testat pe fiecare grup. Adolescenţii au fost fascinaţi să se autoanalizeze. Folosindu-şi cunoştinţele dobândite Larry a putut să anticipeze nevoile fiecărei clase cu mult mai bine decât înainte. În curând şi alţi elevi au vrut să-şi facă testul de personalitate pentru a afla amănunte despre ei înşişi. Apoi alţi profesori au vrut să ştie ce anume făcea pentru ca elevii să fie atât de dornici să frecventeze cursurile lui. După doi ani în care a obţinut rezultate excelente în lucrul cu elevii, a început să predea cursuri de instruire a profesorilor în folosirea practică a temperamentelor. Acest lucru a ajutat nu numai în relaţiile elev/profesor şi elev/elev, dar profesorii între ei se înţeleg acum mai bine. Recompensa este că acum în şcoală există armonie şi veselie.

CAPITOLUL 18

Reclama şi vânzarea văzute prin prisma fiecărei personalităţi din puzzle

Oricare ar fi tipul de afacere în care activaţi, vine un moment când aveţi nevoie să vă faceţi publicitate. În capitolele de început ale acestei cărţi am vorbit despre diferitele tipurile de reclame care atrag cele patru temperamente care se combină în *puzzle-ul personalităţilor*. Multe dintre companiile mici sunt nevoite să îşi creeze singure reclamele pentru a-şi vinde produsele sau serviciile. Foarte puţine reuşesc să-şi creeze un mesaj publicitar care să atragă clienţii potriviţi. Acum că înţelegeţi *puzzle-ul personalităţilor* veţi şti mai bine cum să ţintiţi către publicul cel mai adecvat.

Prima întrebare pe care trebuie să vi-o puneţi este: „Ce tip de personalitate vreau să atrag?". Dacă nu ne punem această întrebare, avem tendinţa de a crea un mesaj publicitar conform propriei personalităţi şi nu conform cu personalitatea clientului. Chiar şi marile agenţii de publicitate fac greşeli în această direcţie. „Este atât de greu", spune Bill D'Ambrosia de la agenţia de publicitate DMB&B. „Trebuie să mulţumeşti atât de multe persoane. Dacă reuşeşti să faci ceea ce-ţi place în două din zece reclame, te descurci foarte bine" (ziarul *USA Today*, 31 octombrie 1991).

Poate că noi putem reuşi mai mult decât atât. Poate că putem să atingem ţinta mai des decât agenţiile folosind *puzzle-ul personalităţilor* ca şi ghid. Este produsul sau serviciul pe care îl oferim ceva amuzant care îl va atrage pe sangvinicul popular? Sau ceva practic, care poate mări viteza de lucru a colericului puternic? Ori ceva detaliat care să faciliteze activitatea de organizare a melancolicului perfect? Sau ceva calmant, care îi va uşura flegmaticului liniştit durerile vieţii? Odată ce aţi decis care sunt oamenii pe care doriţi să îi atrageţi, puteţi crea spoturi publicitare excelente şi nu veţi mai arunca banii împrăştiind seminţe pe un sol nefertil.

Reclame pentru sangvinicii populari

Pentru a atrage un sangvinic popular, folosiţi cuvinte ca *distracţie* şi *emoţionant*. Bunicile cu temperament sangvinic popular, dornice să fie elogiate, vor cumpăra orice jucărie sau fleac ce pare captivant. Vor să-i întreacă pe ceilalţi membri ai familiei chiar dacă vor trebui să plătească întregul an viitor pentru o jucărie. Orice obiect fără o întrebuinţare practică, care îl face pe cumpărător să simtă că a luat-o înaintea mulţimii sau că se înscrie în tendinţele principale ale modei, ar trebui îndreptat către sangvinicii populari.

Eliminaţi paragrafele frumos aranjate sau coloanele de statistici şi folosiţi imagini mari, pete, culoare, desene. Acum când ştiţi că sangvinicii populari caută distracţia, chiar dacă nu vă număraţi printre ei, imaginaţi-vă că reclama va atrage un adult care are dorinţe copilăreşti.

Reclame pentru colericii puternici

Litere îngroşate, un mesaj clar, promisiuni de putere, viteză şi control sunt elemente care atrag mintea practică a colericului puternic. Lui nu-i place să piardă vremea citind detalii şi îşi întoarce privirea de la jocurile copilăreşti. Să ne vedem mai departe de viaţă şi să terminăm treaba. Magazinele din aeroporturi sunt pline de reclame direcţionate către colericii puternici. Seminarii cu teme despre cum să câştigi prin intimidare, camere de hotel suficient de mari ca să-ţi poţi împrăştia hârtiile şi să mai rămână destul loc pentru a te sui în pat, reduceri ale preţului călătoriei pentru cei care au cărţile de credit potrivite, geamantane pe rotile şi mânere retractabile sau geamantane compartimentate la fel ca dulapul de acasă şi telefoane mobile care să-ţi permită să-ţi continui afacerile în timp ce iei masa, toate acestea îi atrag pe colericii puternici.

Dacă vă îndreptaţi campania publicitară către colerici puternici, faceţi-o exactă, clară şi ordonată. Şi întotdeauna arătaţi-le ce pot face pentru a economisi timpul chiar *acum*!

Reclame pentru melancolicii perfecţi

Melancolicii perfecţi sunt atraşi de reclamele care ispitesc mintea: definiţii, statistici, diagrame, grafice şi coloane. Vor citi o reclamă frumoas realizată şi vor medita asupra ei. Urgenţa nu-i atrage, întrucât ei tind să cântărească toate posibilităţile şi să facă comparaţii între oferte înainte de a cumpăra ceva. Adoră instrumentele noi de organizare, precum şi calendarele şi agendele cu programare pe ore, pagini special rezervate scopurilor în care îşi pot nota planuri pe termen lung. Lui

Fred îi place să citească despre noile modele de pixuri, lanterne şi rulete.

Dacă aveţi de promovat obiecte care să satisfacă dragostea melancolicului perfect pentru detalii nu împopoţonaţi reclama cu floricele şi iepuraşi roz. Aceste ornamente drăguţe, deşi îi atrag pe sangvinicii populari, le comunică melancolicilor perfecţi că ceea ce aveţi de oferit este trivial şi de mică importanţă.

Reclame pentru flegmaticii liniştiţi

Ceea ce aveţi de vândut economiseşte timp şi energie? Rezolvă probleme şi elimină conflicte? Vindecă dureri de cap şi alergii pe fond nervos? Este o îmbrăcăminte confortabilă sau ceva moale pe care să te întinzi? Se poate găti sau poate fi fiert la cuptorul cu microunde într-un mic bol de plastic? Acestea sunt produsele şi ofertele care îi atrag pe flegmaticii liniştiţi. Le plac umorul sec şi jocurile de cuvinte şi pot fi atraşi de caricaturi şi oferte distractive care necesită un grad scăzut de energie pentru a fi înţelese. Le place pescuitul pentru că intră în categoria sporturilor şi, cu toate acestea, nu trebuie să munceşti. Stai pur şi simplu în barcă împreună cu alţi prieteni aflaţi într-o stare de semicomă şi aştepţi ca peştele să vină şi să acţioneze.

Dacă aveţi bunuri care să facă viaţa mai uşoară sau servicii care servesc cu adevărat, ar trebui să le îndreptaţi către flegmaticii liniştiţi într-o formă simplă, care să nu semene prea mult a muncă.

Unii dintre voi ar putea spune: „Ei bine, eu vreau să-i atrag pe toţi". Nu încercaţi atât de mult să îi atrageţi pe toţi astfel încât să nu atrageţi pe nimeni, ci folosiţi instrumentul oferit de *puzzle-ul personalităţilor* pentru a creşte forţa de atracţie

şi concentraţi-vă asupra direcţiei. Folosiţi acele cuvinte care atrag tipul de temperament la care vă gândiţi. De exemplu:

Sangvinic
- foarte distractiv
- captivant şi romantic
- amuzant
- premii
- cadouri incluse
- decor extravagant

Coleric
- provocator şi puternic
- palpitant
- practic
- rapid şi activ
- curajos şi spectaculos
- creşte productivitatea

Flegmatic
- uşor şi simplu
- uşor de folosit
- economiseşte timp
- fără efort
- relaxant
- calm

Melancolic
- organizat şi sistematic
- intelectual
- detaliat
- sensibil
- automat
- perfect proiectat

Cum am putea crea o reclamă a acestei cărţi? Iată un exemplu. Imaginaţi-vă o broşură colorată. Pe prima copertă scrie: „Această carte practică vă va creşte productivitatea, vă va ajuta să vă organizaţi viaţa, să vă relaxaţi mai mult la locul de muncă şi chiar să vă distraţi mai mult". Notaţi că nimeni nu va fi atras de toate beneficiile acestei cărţi. Dar titlul exprimă câte ceva pentru fiecare.

Sub titlu există patru imagini. Una dintre ele arată un grup de oameni care discută entuziasmaţi în jurul unui automat de sucuri. Sunt îmbrăcaţi în haine viu colorate şi toţi gesticulează

amplu. Aproape că îi puteţi auzi: „Am râs atât de mult când am citit partea referitoare la tipul meu. M-au ghicit. Dar, ştiţi, chiar îmi place cu adevărat să întârzii la serviciu. Pare cu mult mai distractiv!".

Într-altă imagine îl putem vedea la un birou pe cel căruia îi place să conducă. În spatele său se vede un grafic în care o linie albastră indică creşterea productivităţii, iar una neagră creşterea vânzărilor. Ambele linii se ridică abrupt. Aproape că îl poţi auzi spunând: „Am obţinut rezultate îndrăzneţe şi spectaculoase implementând ideile din această carte. Şi, ştiţi, deşi oamenii muncesc mai mult, par să mă aprecieze mai mult". Uh!

O altă imagine prezintă o femeie îmbrăcată cu o rochie comodă de culoare albastră. Biroul îi este la fel de meticulos precum propria ei persoană. Stă la birou, în faţa unui calculator. Nimeni nu o întrerupe şi puteţi spune, datorită expresiei întipărite pe chip, că se gândeşte ce uşurare că ceilalţi o lasă în pace pentru a-şi termina treaba.

În ultima fotografie vedeţi un bărbat îmbrăcat în haine obişnuite, care îşi ţine picioarele pe birou. Pare să viseze cu ochii deschişi, deşi pe birou are o stivă destul de mare de hârtii. Se gândeşte: „Este cu mult mai uşor să termin lucrul acum că şefa nu mă mai cicăleşte toată ziua. Tot ce am de făcut este să o anunţ că progresez şi pare să nu-i pese că nu ajung la serviciu la ora 9 fix".

Înăuntrul broşurii există un sumar al cărţii, pentru a-i atrage pe colericii puternici şi pe melancolicii perfecţi. Unele cuvinte sunt îngroşate şi evidenţiate. Iar altele fac apel la intelect şi detalii. Pe o altă pagină sunt, însă, mai multe fotografii cu oameni fericiţi, care lucrează împreună. Îţi dai seama că pur şi simplu se distrează. Cuvintele folosite în aceste pagini sunt clare şi scrise cu litere colorate şi îngroşate: captivant,

învăţaţi cum să vă faceţi colegii să vă semene, munca poate fi distractivă. Iar pe altă pagină se află imaginea unui birou gol. Pe el, un bilet pe care scrie: „Plecat la pescuit". Semnificaţia lui adâncă este: am învăţat atât de mult despre cum să îmi pun în valoare punctele forte la locul de muncă şi cum să colaborez cu colegii de birou, încât îmi pot termina treaba şi să îmi iau liber.

Aţi înţeles ideea. Unele produse sau servicii pot oferi beneficii pentru fiecare dintre cele patru tipuri de temperament. Dar acele beneficii vor fi mereu altele. Învăţaţi ce parte a produsului sau a serviciului pe care îl oferiţi atrage un anume temperament şi folosiţi aceste cunoştinţe în reclama pe care o creaţi. Nu numai că puteţi schiţa broşuri şi reclame care să scoată în evidenţă diverse beneficii, ci puteţi chiar realiza mai multe reclame pentru acelaşi produs sau serviciu, dar cu ţinte diferite. De asemenea, puteţi plasa reclamele în acele locuri în care este mai probabil să fie citite sau văzute de fiecare dintre tipurile de temperament. Nu are nici un rost să publicaţi o reclamă care se adresează sangvinicilor populari într-un ziar specializat pentru contabili. Dar acelaşi produs sau serviciu poate avea o reclamă diferită în ziarul de duminică.

Fiecare personalitate îşi are locul său în *puzzle-ul personalităţilor* de la locul vostru de muncă, fie că este vorba de clienţi sau de colegi.

Oferte de muncă pentru personalităţi diferite

A înţelege şi a folosi practic *puzzle-ul personalităţilor* este folositor nu numai în crearea de reclame pentru diferite tipuri de personalităţi, ci şi în *încercarea* de a vă completa puzzle-ul personalităţilor de la locul vostru de muncă. Când doriţi să

faceţi o ofertă de muncă, puteţi să atrageţi anumite personalităţi în funcţie de ceea ce spuneţi în anunţul publicitar.

Ţineţi minte că nu există nici o singură persoană care să aibă numai puncte forte şi nici unul slab, aşa că hotărâţi-vă ce temperament este cel mai potrivit pentru postul pe care îl scoateţi la concurs şi redactaţi anunţul astfel încât să se potrivească tipului respectiv. De ce să pierdeţi timpul cu pregătirea unui om nepotrivit?

Dacă sunteţi în căutarea unui sangvinic popular, o persoană care stă în faţă şi comunică cu oamenii, atunci folosiţi în anunţ cuvinte ca: distractiv, plăcut, incitant, niciodată monoton, echipă entuziasmată. Oferiţi-i: posibilitatea de a întâlni oameni, de a călători, mediu diversificat, varietate de sarcini, activitate interesantă, program flexibil, convorbiri telefonice, contact personal cu oameni fascinanţi.

Dacă vă doriţi un coleric puternic cu o personalitate de lider pentru a conduce biroul sau a controla situaţiile, folosiţi cuvinte ca: lucrează pe cont propriu, personalitate dinamică, agresiv. Oferiţi-i: posibilitatea unei avansări rapide, provocări neobişnuite, companie în rapidă dezvoltare, poziţie autonomă, activitate continuă, fiţi propriul vostru şef.

Dacă vă doriţi un melancolic perfect, care să devină persoana organizată şi atentă la detalii din cadrul biroului vostru, folosiţi cuvinte ca: meticulos, atenţie pentru detalii, corect, să termine proiectele la timp, intelectual, creativ, serios în afaceri. Oferiţi-i: muncă fără întreruperi, birou propriu, echipament corespunzător, atmosferă intelectuală.

Dacă doriţi un flegmatic liniştit, calm şi echilibrat, care nu vă va face niciodată probleme, folosiţi cuvinte ca: mediator, să se înţeleagă cu oamenii, ţinută neobligatorie, membru preţios al echipei. Oferiţi-i: o atmosferă relaxată, muncă fără stres, rutină, flexibilitate şi mediu înconjurător plăcut.

Cum să vinzi diferitelor personalităţi

Indiferent care este produsul pe care îl aveţi de vândut - îmbrăcăminte, case, maşini, săpun, idei sau seminarii - trebuie să învăţaţi un principiu de bază: vindeţi în funcţie de personalitatea cumpărătorilor, nu conform celei personale. Având capacitatea de a recunoaşte temperamentul unei persoane prin observarea felului în care se îmbracă şi vorbeşte, aveţi instrumentul cel mai la îndemână pentru a aborda pe oricine şi nu mai trebuie să vă asumaţi riscul pe care îl implică legea întâmplării.

Odată ce aţi recunoscut un sangvinic popular vorbăreţ şi optimist, care caută diversitate, creativitate şi distracţie, ştiţi cum să vă amuzaţi atunci când vă povesteşte ceva şi să faceţi ca produsul pe care îl vindeţi să pară distractiv. Dacă vindeţi îmbrăcăminte, spuneţi-le că aceea este ultima modă. Le place să fie moderni. Femeilor arătaţi-le flori, materiale vaporoase, paiete şi orice alt obiect care se unduieşte, precum franjurii. Bărbaţilor arătaţi-le cravate viu colorate - care l-ar face pe un melancolic perfect să roşească - şi haine sport cu o cromatică şi o croială extravagantă. Dacă vindeţi maşini, arătaţi-le culorile strălucitoare, trapa prin care pătrunde soarele şi nenumăratele ornamente cromate. Dacă le arătaţi o casă, accentuaţi designul special conceput pentru petreceri mari, spuneţi-le că un strat de vopsea mov va transforma camera prăfuită într-o cutie de bijuterii şi cât de încântaţi vor fi prietenii lor să afle că primarul oraşului locuieşte puţin mai jos pe aceeaşi stradă.

Dacă activaţi în domeniul vânzărilor în reţea, arătaţi-le cum muncind doar câteva ore pe săptămână pot avea gratuit întreaga cantitate de săpun necesară, cum pot câştiga bani şi pentru ale lucruri incitante şi cum vor câştiga excursii în Hawaii.

La polul opus se află melancolicul perfect, care nu va fi impresionat de umorul superficial sau de ornamentele ţipătoare. Apelaţi la intelectul lor şi spuneţi-le că le puteţi simţi profunzimea şi compasiunea pentru ceilalţi. Nu exageraţi şi nici nu încercaţi să le vindeţi ceva cu orice preţ. Fiţi doar serioşi şi sinceri.

Dacă vindeţi haine, accentuaţi calitatea şi nu cantitatea. Ajutaţi-i să vadă cum pot crea o combinaţie frumoasă cu un costum negru clasic şi câteva accesorii simple. Nu le sugeraţi imprimeuri mari şi strident colorate. Păstraţi aceste lucruri pentru sangvinicii populari.

Dacă vindeţi case, nu-i arătaţi melancolicului perfect o locuinţă cu finisaje de calitate îndoielnică sau aflată pe o stradă aglomerată. Un agent imobiliar mi-a spus că atunci când vizitează casele dintr-un complex nou de locuinţe îi duce pe sangvinicii populari la intrare sau lângă piscină, unde pot vedea cine vine şi cine pleacă. Pe melancolicii perfecţi îi duce în spate, departe de zgomot şi de acţiune, de preferinţă într-un apartament cu ferestrele îndreptate către un câmp deschis sau un lac. Melancolicilor perfecţi le place să măsoare şi să mediteze, aşa că nu îi grăbiţi.

Dacă vindeţi maşini, melancolicul perfect va vrea să examineze toate detaliile, să se uite prin manualul de utilizare şi să citească contractul de vânzare. Pregătiţi-vă să furnizaţi date statistice.

În cadrul vânzărilor în reţea, melancolicii perfecţi nu sunt persoane uşor de convins, întrucât privesc cu suspiciune „schema de îmbogăţire rapidă". Nu reacţionează la promisiuni exagerate şi vă vor asculta mai bine într-un loc liniştit în care puteţi vorbi între patru ochi. Vor studia planul şi vă vor pune întrebări pe care nu le-aţi mai auzit până atunci. Nu inventaţi răspunsuri, ci spuneţi-le că veţi răspunde imediat ce verificaţi.

Şi apoi asiguraţi-vă că veţi face acest lucru, pentru că altfel nu vă vor mai asculta. Puneţi accent pe profitul pe termen lung şi pe construirea viitorului şi nu pe excursii, petreceri şi premii.

Atunci când vindeţi orice colericilor puternici, ţineţi minte că vor să afle repede doar esenţa pentru că nu au timp de pierdut. În vestimentaţie vor lucruri practice, uşor de purtat şi care le dau o înfăţişare de om care are succes. Nu vor lucruri mici sau vaporoase, dar vor materiale confortabile şi care nu se şifonează.

Colericii puternici iau de obicei deciziile privind cumpărarea lucrurilor majore, precum casele şi maşinile. Pot analiza rapid, discern binele de rău şi ştiu instinctual ce să aleagă. În timp ce sangvinicii populari vorbesc, iar melancolicii perfecţi se gândesc la un lucru, colericii puternici acţionează. Ei vor o casă în apropierea serviciului sau unde să poată ajunge pe străzi neaglomerate. Aleg lucruri rezistente în detrimentului stilului şi vor un plan de casă care să fie potrivit pentru întreaga familie.

În cazul maşinilor, sunt impresionaţi de caii putere şi de numărul de kilometri parcurşi cu un rezervor plin de benzină decât de materialul tapiţeriei. Le place să se târguiască şi vor întinde coarda până când obţin preţul cel mai bun. Vor face comparaţii rapide între oferte şi vor cumpăra de la persoana care reduce cel mai mult preţul, chiar dacă nu le place culoarea. Ţineţi minte că ei caută să controleze în orice moment al vieţii, aşa că ajutaţi-i să creadă că au preluat conducerea şi au învins.

Dacă promovaţi un sistem de vânzări în reţea, puteţi paria cu cele mai bune şanse pe colericii puternici. Ei reprezintă singurul tip de temperament care poate avea două sau trei slujbe şi să-şi dorească mai multe. Sunt orientaţi către afaceri

şi sunt în stare să înţeleagă schemele şi graficele pe care le arătaţi fără o explicaţie prea lungă. Asiguraţi-vă că „vă cunoaşteţi marfa" atunci când le arătaţi planul pentru că altfel s-ar putea să vă provoace şi să preia controlul întâlnirii sau să vă considere o nulitate şi să plece rapid. Ei trebuie să facă ceva productiv în orice moment.

Când vindeţi unui flegmatic liniştit, amintiţi-vă că urăsc persoanele insistente. În întreaga lor viaţă oamenii au tot încercat să-i tragă pe sfoară şi simt destul de repede nesinceritatea şi exagerările. Deşi par pasivi şi îşi înclină capul în semn de aprobare a prezentării pe care o faceţi, în adâncul sufletului au acea încăpăţânată voinţă de fier care este ţinută ascunsă până când ceva îi revoltă. Dacă le vorbiţi frumos, încurajându-i să-şi ia timp de gândire şi spunându-le că încercaţi să-i ajutaţi şi nu să le vindeţi ceva, acest lucru îi va relaxa şi le va permite să se gândească la produsul vostru.

Hainele nu sunt importante pentru flegmaticul liniştit. Pur şi simplu nu le pasă prea mult. Vor să fie bine îmbrăcaţi, dar nu fac o pasiune pentru nimic în mod special. Au nevoie să li se confirme că haina respectivă îi pune în valoare şi, pentru că sunt nesiguri pe ei, trebuie să le daţi încredere că aceasta este cea mai nouă modă şi că li se potriveşte lor personal. Întrebaţi-i cu ce se ocupă, vorbiţi-le pe un ton liniştit şi lăsaţi-le timpul necesar pentru a se gândi bine. Adesea femeile flegmatic liniştit vor veni însoţite de un prieten cu temperament coleric puternic, care va prelua rolul vostru şi le va vinde ceea ce consideră el că li se potriveşte. Bărbaţii flegmatici liniştiţi sunt adesea însoţiţi de o soţie cu temperament coleric puternic, care va face ca munca voastră să devină inutilă.

Este foarte rar cazul în care un flegmatic liniştit ia decizia de a cumpăra o casă de unul singur, fără să se consulte cu familia. Dar adesea un partener coleric puternic îi va trimite într-un tur

iniţial, doar ca să economisească el timp reducând posibilităţile. Flegmaticii liniştiţi vor spune lucruri ca: „soţul meu urăşte scările" sau „nu poate suporta tapetul înflorat". Ascultaţi-le comentariile pentru că persoana despre care vorbesc este cea care trebuie mulţumită. Nu vă irosiţi timpul arătându-le flegmaticilor liniştiţi case care încalcă sentimentele partenerului pentru că ei trăiesc cu frica de a nu-l supăra pe colericul puternic. În momentul în care flegmaticul liniştit a găsit câteva posibilităţi, aşteptaţi-vă ca partenerul să apară neanunţat, să facă un tur rapid al tuturor caselor şi să le respingă pe toate ca nefiind acceptabile sau să cumpere pe loc una dintre ele.

În cazul maşinilor, procedura este similară. Dacă nu se află nici un coleric puternic la orizont, flegmaticii liniştiţi vor privi şi vor reflecta cu multă atenţie. Pot veni într-o zi să arunce o privire şi, câteva luni mai târziu, când aţi şi uitat de ei, se vor întoarce şi vor dori să testeze aceleaşi maşini încă o dată. Un flegmatic liniştit ne-a povestit că a petrecut aproape un an de zile testând în fiecare după-amiază de duminică diferite maşini. Era o modalitate plăcută de a se relaxa şi a cumpărat în final o maşină folosită, care „era destul de bună pentru mine".

În prezentarea unui plan de vânzări în reţea pentru flegmaticii liniştiţi, trebuie să înţelegeţi că nu vor arăta aproape nici un fel de entuziasm pentru ceea ce spuneţi. Veţi avea probleme să ghiciţi care le este reacţia. Sangvinicii populari sunt incitaţi de perspectiva de a avea mai mulţi bani de cheltuit, colericii puternici vor decide repede dacă perspectivele sunt realiste, iar melancolicii perfecţi vor pune întrebări detaliate. Flegmaticii liniştiţi vor sta pur şi simplu la locul lor. Vor studia sentimentele celorlalţi şi se vor lăsa influenţaţi de partea care pare să câştige. Nu se vor împotrivi niciodată mulţimii şi nici nu se vor aventura să-şi afirme puternic o opinie înainte

de a testa terenul. Nu vor fi niciodată agenţi de vânzări agresivi, dar vor fi stabili, echilibraţi şi vor câştiga oamenii de partea lor prin sinceritate.

Dacă veţi aplica aceste principii afacerii proprii veţi avea un avantaj sigur asupra competitorilor care nu ştiu cum să-şi evalueze rapid clienţii. Şi ţineţi minte: nu vindeţi niciodată din perspectiva personalităţii *voastre*, ci prin prisma personalităţii *lor*.

CAPITOLUL 19

Să jucăm puzzle-ul personalităţilor

A sosit timpul testării finale. Aţi învăţat cum să recunoaşteţi diferitele personalităţi în mulţime. Ştiţi care este locul fiecăreia în puzzle-ul de la locul vostru de muncă. Înţelegeţi cât de important este ca fiecare personalitate să-şi găsească locul ideal în acest puzzle.

Aţi văzut cât de important este *puzzle-ul personalităţilor* în afaceri şi în toate relaţiile interpersonale. Acum să privim câteva dintre problemele care apar în viaţa de zi cu zi şi să vedem cât de eficientă poate fi activitatea de combinare a "pieselor" de puzzle.

Problema numărul unu: rezolvarea crizei

În secţia de urgenţă a unui spital, trei asistente au format o echipă.

Asistenta 1 avea un temperament coleric puternic şi era atât de eficientă şi obiectivă încât termina treaba înainte chiar ca ordinele să fi fost scrise. Îi plăcea la nebunie să preia controlul, prospera în momentele de criză şi putea să conducă întreaga secţie de una singură. Le privea pe celelalte două ca pe "elementele ajutătoare" din subordinea ei, deşi fiecare dintre ele avea cu totul alte responsabilităţi bine definite.

Asistenta 2 avea un temperament sangvinic popular. Toţi pacienţii o adorau. Îi amuza şi le ridica moralul. Rudele pacienţilor apreciau amabilitatea cu care le răspundea la întrebări, chiar dacă informaţiile pe care le dădea nu erau întotdeauna exacte.

Asistenta 3 avea un temperament flegmatic liniştit. Făcea lucrurile într-o manieră calmă, făcea faţă crizelor cât se poate de liniştită şi era îngrozită de Asistenta 1 care o trata ca pe o sclavă.

Într-o seară, când echipa părea să se afle într-un moment de relaxare, Asistenta 3 a fost chemată la un alt etaj pentru a ajuta într-un caz de criză. Neavând curaj să o abordeze pe Asistenta 1 de teama unui conflict, i-a spus Asistentei 2 unde se duce, de ce pleacă şi numărul de telefon unde putea fi găsită dacă aveau nevoie de ea. În mintea ei de flegmatic liniştit rezolvase totul şi evitase să comunice cu Asistenta 1. Din moment ce nu exista nici o criză cu care să se confrunte, Asistenta 2 se plimba prin camera de aşteptare în căutarea unui public. A descoperit un grup de oameni trişti care aveau nevoie de alinare.

Totul era calm, totul era liniştit. Asistenta 1, cu temperamentul ei coleric puternic, deţine controlul, Asistenta 2, sangvinic popular, amuză oamenii, iar Asistenta 3, cu temperamentul ei flegmatic liniştit, se dedică ajutorării altora.

Deodată se declanşează un alt moment de criză şi Asistenta 1 le-a chemat prin interfon pe Asistentele 2 şi 3 să se grăbească să o ajute *chiar acum!* Nici una dintre ele nu a răspuns apelului. Asistenta 2 era atât de prinsă de povestea pe care o relata, încât nu a auzit apelul, iar Asistenta 3 se afla la un alt etaj. Asistenta 1 era furioasă. Unde erau aceste femei când avea nevoie de ele? Cum au îndrăznit să plece fără să îi spună? Cu cât devenea mai nervoasă, cu atât se mişca mai

repede şi până la urmă a rezolvat situaţia de criză de una singură. "Le voi arăta eu lor!"

Curând, Asistenta 3 s-a întors şi a întrebat calm: „Ce se mai întâmplă pe aici?". Asistenta 1 s-a înfuriat cumplit şi a început să strige: „Pe unde ai umblat?". Asistenta 3 pur şi simplu a amuţit de teamă, în timp ce a apărut Asistenta 2 nerăbdătoare să se laude cu audienţa pe care o avusese în camera de aşteptare. Când a văzut furia Asistentei 1 şi teama Asistentei 3, a revenit cu picioarele pe pământ. „Fir-ar să fie! Am uitat să-ţi spun că a plecat din secţie? Of, nu-i aşa că numai eu puteam să fac aşa ceva?" A râs de situaţie, aşteptându-se ca umorul ei să vindece rănile. Vă puteţi imagina cât de amuzantă i s-a părut situaţia Asistentei 1!

COMENTARIU

Această întâmplare a avut loc în realitate şi poate că odată vi s-a întâmplat şi dumneavoastră. Dacă v-aţi fi aflat acolo cum aţi fi rezolvat situaţia? Derulaţi scena în minte încă o dată, punând în practică cunoştinţele pe care le aveţi cum despre puzzle-ul personalităţilor.

Toate cele trei participante au făcut greşeli. Conflictul şi mânia ar fi putut fi evitate dacă cele trei asistente s-ar fi înţeles una pe cealaltă şi ar fi recunoscut care este locul pe care fiecare îl ocupă în puzzle-ul personalităţilor. *Fiecare dintre ele avea o personalitate unică. Nu era nevoie de complicate teste pentru a le determina temperamentul.*

Asistenta 1 ar fi trebuit să stabilească o relaţie cu echipa, pentru ca celelalte două să nu fie speriate de moarte din cauza ei. Trebuia să le trateze ca pe nişte egale şi nu ca pe nişte subalterne. Dacă le-ar fi insuflat respect şi nu frică, Asistenta 3 ar

fi îndrăznit să-i spună unde merge în loc să-i lase un mesaj prin intermediul Asistentei 2.

Asistenta 3 lucrase suficient de mult în această echipă pentru a şti că nu putea fi sigură că Asistenta 2 îi va transmite mesajul. A făcut o greşeală fatală când i-a încredinţat ei numărul de telefon unde putea fi găsită. Şi-a asumat acest risc pentru a evita un conflict cu Asistenta 1.

Asistenta 2, cu temperamentul ei sangvinic popular, a avut intenţii bune. S-a arătat bucuroasă să o înlocuiască pe Asistenta 3 dacă apăreau probleme. A avut cele mai bune intenţii. Dar atunci când a găsit un grup de oameni trişti, care aveau nevoie să se destindă, şi-a lăsat imediat responsabilităţile la o parte şi s-a lăsat dusă de valul distracţiei. În cazul unui sangvinic popular gura care vorbeşte îi astupă urechile, iar Asistenta 2 pur şi simplu nu a auzit chemarea. Vă puteţi da seama de ce era furioasă Asistenta 1, de ce era atât de înfricoşată Asistenta 3 şi de ce Asistenta 2 era uimită cum de putea să fie cineva supărat pe ea?

Cum s-ar fi putut întâmpla altfel? Asistenta coleric puternic trebuia să fie abordabilă, asistenta flegmatic liniştit trebuia să îndrăznească să vorbească cu cine trebuia, iar asistenta sangvinic popular trebuia să-şi ia responsabilităţile în serios. Nu era nevoie să îşi schimbe firea, dar era nevoie ca fiecare să-şi cunoască punctele slabe şi să se străduiască să le învingă. Simpla înţelegere a magicului puzzle al personalităţilor *putea salva situaţia.*

Problema numărul doi: determinarea punctelor forte

Sunt toate temperamentele înţelese şi bine fixate în mintea voastră? *Puzzle-ul personalităţilor* de la locul vostru de muncă este aproape gata rezolvat? Încercaţi altceva.

Betsy ne scrie:

> Cândva, în secţia noastră, am avut un copil născut prematur, care avea o boală cardiacă, PDA, destul de comună la nou-născuţii prematuri.
>
> (Există o mică deschizătură a inimii, care trebuie să stea deschisă în timp ce fătul se află în uter, dar trebuie să se închidă la naştere. Dacă copilul este stresat, acest canal se poate deschide. Dacă este deschis, la ascultarea inimii cu stetoscopul se poate auzi un mic murmur.)
>
> Murmurul apărea şi dispărea în cazul acestui copil şi îl urmăream cu atenţie pentru a preveni o eventuală criză cardiacă. În acea dimineaţă, i-am ascultat inima cu un stetoscop şi am auzit un mic murmur.
>
> Când a venit medicul rezident, i-am spus de prezenţa murmurului şi că mai existau şi alte semne clinice care puteau indica la acel copil că suferea de PDA. Era un rezident relativ nou venit, cu un temperament coleric puternic, care nu avea de gând să lase o asistentă să-i dea sfaturi lui.
>
> A ascultat copilul, dar nu a auzit murmurul. Mi-a spus: „Te înşeli. Nu este nici un murmur. Nu se aude decât ventilatorul!". După ce a plecat, am ascultat din nou şi murmurul se auzea încă.

Betsy a descoperit o problemă care trebuia rezolvată, dar l-a abordat pe doctorul coleric puternic într-o manieră greşită. Acesta a intrat într-o stare defensivă şi urechile i s-au închis.

Puţin mai târziu, cardiologul a venit să verifice pacientul, însoţit de rezidentul coleric puternic. Interesându-se de starea copilului, i-am spus că am auzit un murmur pe care i l-am descris şi, în plus, alte câteva simptome clinice. Cardiologul a scos stetoscopul şi a ascultat. S-a întors către mine şi mi-a spus: „Ai urechi bune dacă ai reuşit să auzi murmurul cu stetoscopul pe care îl ai. Să mergem să cerem o ecografie cardiacă pentru a vedea dacă este vorba de PDA". Având eu însămi o personalitate cu o parte de coleric puternic, i-am aruncat rezidentului o privire de genul „ţi-am spus eu".

Pentru că s-a simţit umilit, rezidentul coleric puternic s-a înfuriat pe Betsy. Chiar dacă cardiologul nu cunoştea episodul anterior, rezidentul s-a simţit ofensat şi a căutat să se răzbune pe ea, insultând-o de câte ori avea ocazia. Acest eveniment minor a cauzat un conflict care nu s-a rezolvat niciodată.

COMENTARIU

Cum se putea evita această situaţie? Dacă aţi fi fost în locul lui Betsy, ce aţi fi făcut?

Evident, dacă ne-am putea înţelege cu rezidentul, i-am putea arăta că uneori mai poate greşi, că încăpăţânarea sa poate pune în pericol viaţa pacienţilor şi că trebuie să fie deschis la părerile altor oameni. Nu este Dumnezeu şi are nevoie de un spirit dornic să înveţe dacă vrea să-şi împlinească

potenţialul cândva. Dar ce spuneţi de Betsy? Ar fi putut ea să fie mai sensibilă la dorinţa înnăscută a rezidentului de a se impune?

Rememorând situaţia cu înţelegerea pe care o are datorită studiului temperamentelor, Betsy îşi dă seama că nu ar fi trebuit să-i spună ce a descoperit ea, ci să îl ajute să descopere el însuşi.

Ar fi fost mai multe şanse să-l fac pe rezident să se gândească la posibilitatea existenţei murmurului dacă aş fi pus stetoscopul pe pieptul copilului în locul unde auzisem cel mai tare acel sunet şi i-aş fi cerut părerea. Ar fi fost mai puţin defensiv şi mai dispus să dea ascultare unei asistente.

Am învăţat din experienţă că trebuie luate în considerare diferenţele dintre personalităţi pentru a ajunge la rezultatele dorite şi a spori eficienţa.

Betsy a învăţat acum cât de important este să folosească punctele forte ale unei persoane în loc să-i scoată în evidenţă punctele slabe.

Problema numărul trei: scăderea profitului şi demisiile angajaţilor

Haideţi să aruncăm o privire asupra problemei lui Walt. Ca membru în consiliul executiv al unei companii producătoare, Walt a salvat-o de la faliment şi a condus-o către o confortabilă situaţie profitabilă. A făcut acest lucru în ciuda lui Leo,

managerul cu un temperament sangvinic popular, care nu avea nici un fel de idee asupra obligaţiilor fiscale şi care nu dorea decât să-şi invite clienţii la masă şi să se distreze.

Din nefericire, datorită vechimii sale în cadrul companiei, lui Leo i se plătea un salariu egal cu cel al lui Walt. Pentru că nu muncea mult, Leo avea suficient de mult timp liber pentru a-l menţine fericit şi impresionat pe domnul Briggs, preşedintele executiv al companiei-mamă. În timp ce Walt, coleric puternic, muncea, Leo mergea să primească laudele, ţinând discursuri la banchete şi făcându-le potenţialilor clienţi promisiuni pe care Walt nu le putea onora.

Disperat, Walt s-a dus la domnul Briggs, un flegmatic liniştit plăcut şi cu o atitudine impozantă, care şi-a menţinut poziţia evitând orice conflict şi necreând probleme nimănui. Pentru că îi plăcea personalitatea amuzantă a lui Leo şi îl privea pe Walt ca pe unul căruia îi plăcea să-şi dea importanţă, Briggs l-a ascultat, dar nu s-a angajat la nimic. I-a povestit despre Walt şi sugestiile sale lui Frank, un membru al echipei care se presupunea că face legătura dintre compania-mamă şi cea condusă de Walt.

Cu totul neaşteptat dar Frank, un coleric puternic, i-a dat dreptate lui Walt în privinţa lui Leo, care primea un salariu prea mare pentru prea puţină muncă şi care ar fi trebuit concediat. Lui Walt i s-a dat permisiunea de a-l înlocui pe Leo cu o persoană care să dea mai multe rezultate cu un salariu mai mic. Din moment ce Walt îl „moştenise" pe Leo când se angajase aici, a fost încântat că putea să facă în sfârşit curăţenie şi să controleze cu adevărat lucrurile.

Trebuia să-şi facă un plan şi într-o săptămână să-i raporteze lui Frank deciziile. În week-end însă Frank a participat la o convenţie pe probleme industriale a primit o ofertă de muncă mai bună şi a acceptat-o imediat.

Când Walt s-a dus luni să se întâlnească cu el, o secretară blazată i-a spus: „Oh, cred că ar fi trebuit să vă sun. Frank a obţinut o nouă slujbă şi nu mai vine".

Lui Walt pur şi simplu nu-i venea să creadă. L-a sunat pe domnul Briggs şi a încercat să-l convingă pe el să aprobe decizia sugerată de Frank. Dar, pentru că mai avea numai trei ani până la pensie şi nu voia să stârnească un conflict, domnul Briggs nu voia să fie cel care îl concediază pe Leo şi i-a spus lui Walt să aştepte până când va fi angajat cineva în locul lui Frank. Au trecut luni de zile de atunci. Leo continua să se joace. Walt a continuat să facă singur treaba şi a devenit din ce în ce mai frustrat. Într-un final, în locul lui Frank a venit Paul, un om cu o personalitate de flegmatic liniştit. Leo i-a captat imediat atenţia şi, atunci când Walt a mers să îi explice poziţia şi problemele sale, Paul i-a spus că, după părerea lui, Leo este „o persoană destul de drăguţă" şi că nu intenţiona să facă vreo schimbare cel puţin pentru următorul an.

Din cauza frustrării, Walt a hotărât să-şi caute alt post şi a obţinut destul de repede o slujbă într-o companie mai mare. Nimeni nu a încercat să-l reţină şi să-i ofere noi beneficii.

L-au lăsat pur şi simplu să plece. Nu-i venea să creadă că nici unuia dintre aceşti oameni nu părea să-i pese.

COMENTARIU

Întreaga situaţie ilustrează proverbiala comedie a erorilor. Domnul Briggs, preşedintele flegmatic liniştit al companiei mamă, nu voia să ia nici o decizie de teama de a fi făcut răspunzător dacă ceva nu mergea bine. Îi plăcea, după cum el însuşi afirma, „să se menţină deasupra tuturor problemelor". Frank a înţeles problema şi a fost de acord cu Walt că Leo

trebuia să plece. Dar nu a lăsat nimic în urmă atunci când a plecat pe neașteptate. Paul, noul flegmatic liniștit, nu voia să ia nici o decizie pripită. Iată, deci, o companie mare plină de oameni iresponsabili. Domnul Briggs ar fi trebuit să investigheze problema sau, cel puțin, să aibă pe cineva de încredere care să o facă în locul lui și să-i raporteze apoi. Frank nu trebuia să-și părăsească locul de muncă fără o notificare prealabilă și un transfer al responsabilităților. Iar lui Paul nu-i trebuia cu adevărat un an întreg pentru a se gândi.

Din cauza lipsei de interes, compania a rămas fără conducător atunci când Walt a plecat. Leo a devenit președinte executiv și era încântat să aibă un titlu mai mare. Într-un an de zile volumul vânzărilor a scăzut la jumătate și nimeni nu părea să știe de ce sau să-i pese.

Înțelegând puzzle-ul personalităților putem vedea că liderii companiei acționau în acord cu punctele lor slabe și nu cu cele forte. Flegmatici liniștiți, domnul Briggs și Paul, erau indeciși și evitau să-și asume responsabilități, colericul puternic Frank era impulsiv și se gândea exclusiv la propriul viitor, iar sangvinicul popular Leo se juca și evita să muncească. Punând aceste trăsături negative laolaltă, compania l-a pierdut pe Walt, singura persoană cu funcție importantă care dorea să muncească și care reușise salvarea companiei din situația grea în care o aduseseră greșelile trecute. În acest moment întreaga companie funcționează conform punctelor slabe și se îndreaptă către un dezastru financiar.

Ce ați fi făcut voi în locul domnul Briggs, sau dacă ați fi fost pus în situația de a salva o companie care mergea prost? Cum ați folosi noile cunoștințe despre puzzle-ul personalităților pentru a salva această situație?

Studiu de caz: rentabilizarea unei companii cu ajutorul acestui *puzzle al personalităților*

Conform departamentului de administrare financiară a asistenței medicale, sectorul de îngrijire medicală la domiciliu s-a dezvoltat în anii '80 mai mult decât orice alt segment al industriei medicale. În timp ce acordarea de asistență medicală la domiciliu a crescut cu 10,3% sumele de bani cheltuiți anual pentru îngrijirea medicală la domiciliu au crescut cu 17,8%.

Jackie, o femeie de afaceri cu un temperament melancolic perfect, a sesizat această tendință încă de timpuriu și a înființat o firmă de asistență medicală denumită *Preferred Home Health Care*. Compania, care are opt reprezentanțe regionale, se află în continuă dezvoltare. Când Jackie, însoțită de sora ei Pam, care are o personalitate de sangvinic popular, a venit la seminarul nostru *Personalitate Plus*, afacerea lor era pe punctul de a da faliment și recunoșteau că au nevoie de ajutor. S-au străduit să învețe să folosească *puzzle-ul personalităților* și au început să folosească materialul în politica de angajare și instruire a personalului. Când vin candidații, Pam le dă să completeze profilul personalității, explicându-le că rezultatele nu vor fi folosite pentru a-i judeca sau a-i elimina, ci pentru a-i plasa în posturi în care să-și pună în valoare punctele forte. Le explică de asemenea că avem cu toții puncte slabe, dar că nu vrem să ocupăm un post în care zi de zi să acționăm conform lor. Este prea obositor, iar rezultatul va fi eșecul.

Candidații sunt, de obicei, mulțumiți să facă testul când își dau seama că reprezintă o dovadă de atenție din partea potențialului angajator și că nu există răspunsuri corecte sau greșite.

Apoi Pam le cere candidaţilor să-şi descrie personalitatea şi caută să vadă dacă părerea pe care o au despre ei înşişi se potriveşte cu rezultatul testului. Le urmăreşte limbajul corporal, mişcările picioarelor şi privirile, tot ce ar putea indica dacă încearcă să dea „răspunsurile corecte" în loc să spună adevărul. Caută, de asemenea, să vadă dacă hainele se potrivesc cu ceea ce spun ei că sunt. O tânără femeie susţinea că are o personalitate de melancolic perfect în timp ce purta o fustă scurtă dintr-un şifon transparent şi avea ghete din piele de tigru în picioarele cu care bătea în podea. Cumva, toate aceste elemente nu se combinau.

În continuare Pam le prezintă o situaţie ipotetică pe care ar putea să o înfrunte, oferă patru posibile reacţii bune şi îi întreabă ce ar alege ei. Acest exerciţiu validează rezultatul testului şi părerea pe care candidaţii o au despre ei înşişi.

Apoi le cere referinţe de la ultimul loc de muncă. În cazul în care ultimul angajator nu poate face o descriere verbală, Pam îi face un rezumat al punctelor forte şi slabe ale personalităţii probabile şi îl întreabă dacă se potrivesc persoanei în cauză. Ea spune că persoana care îi dă referinţele este adesea uluită de acurateţea prezentării pe care o face ea candidatului pe care abia l-a întâlnit.

În fiecare dintre birouri, Jackie a plasat oamenii în poziţiile în care vor putea face cea mai bună treabă pentru companie. Fiecare unitate este condusă de un director flegmatic liniştit, care să menţină liniştea printre angajaţi şi să aducă echilibru într-o afacere ce se dezvoltă datorită urgenţelor. Recepţionerii sunt sangvinici populari şi clienţii au primul contact potenţial cu ei. Pentru că fiecare persoană care intră în birou este îngrijorată când este vorba să lase un străin să pătrundă în casă, pentru a avea grijă de cei pe care îi iubesc şi se află în suferinţă, prima impresie trebuie să fie caldă şi binevoitoare.

Sangvinicul popular îşi găseşte întotdeauna cuvintele şi îi face pe toţi să se simtă bine primiţi.

Jackie a descoperit că cei mai buni pentru a ţine fişele în ordine sunt flegmaticii liniştiţi şi melancolicii perfecţi, care, în plus, nici nu se supără să stea departe de activitatea desfăşurată la vedere. Ştiu întotdeauna unde să găsească informaţia de care au nevoie. Poate că cea mai importantă poziţie este cea a coordonatorului de personal, cel care trebuie să aibă grijă de telefoanele de ajutor şi să farmece asistentele medicale pentru a apărea când şi acolo unde este nevoie de ele. Sangvinicii populari sunt buni când este vorba de farmec, dar renunţă prea uşor dacă asistentele nu vor să primească misiunea. Flegmaticii liniştiţi sunt prea leneşi şi nu le motivează pe asistente să muncească. O combinaţie între coleric puternic şi melancolic prefect pare ideală. Aceste persoane sunt clare şi ferme şi nu renunţă până când nu rezolvă situaţia aşa cum trebuie. Jackie a învăţat că de câte ori renunţă la acest tipar are de regretat. Pentru agenţii de vânzări, combinaţia perfectă este cea între sangvinic popular şi coleric puternic. Aceste personalităţi sunt ambiţioase *şi* îşi amintesc unde au fost, un lucru dificil pentru sangvinicii populari puri. Super colericilor puternici nu le place să urmeze o direcţie impusă; ei merg acolo unde vor şi tind să jignească potenţialii clienţi care nu le înţeleg rapid punctul de vedere.

Pentru a-i ajuta pe coordonatorii de personal în înţelegerea angajaţilor, Pam tipăreşte pe faţa fiecărui "dosar de personal" numele, personalitatea şi nevoile emoţionale ale fiecărui individ.

Este suficientă o singură privire aruncată pe prima pagină a dosarului personal astfel pregătit şi fiecare coordonator îşi poate face o părere despre nevoile emoţionale ale fiecărei asistente din echipă şi ştie cum să-şi trateze subordonaţii.

Mary Smith

Sangvinic popular
Are nevoie de atenţie şi aprobare pentru orice face

Coleric puternic
Vrea să observi cât de mult munceşte şi vrea să-ţi exprimi un suport loial expres

Helen Johnson

Melancolic perfect
Are nevoie de sensibilitate şi înţelegere profundă

Flegmatic liniştit
Speră că o vei preţui ca persoană

Pam le învaţă pe asistente cum să recunoască personalitatea pacienţilor lor şi cum să se poarte cu ei. Această cunoaştere le face munca mai uşoară. Sangvinicii populari sunt fericiţi când văd asistentele pentru că au astfel companie şi au pe cineva cu care să vorbească. Pot fi veseli oricât ar fi de bolnavi dacă asta le atrage simpatia celorlalţi, cadouri sau flori. Speră că veţi observa noua pijama şi câte felicitări au primit.

Colericii puternici au tendinţa de a-şi trata asistentele ca pe nişte servitoare şi de a le dirija. Urăsc orice fel de infirmitate şi devin mai irascibili ca oricând dacă sunt imobilizaţi şi nu-şi pot controla propriul corp. Au nevoie de asistente ferme, care să-i încurajeze. „Te vei ridica şi vei ieşi din starea asta foarte repede."

Melancolicii perfecţi îşi anunţă asistentele dacă au ajuns la timp sau nu şi se asigură că sticluţa de medicamente este pusă înapoi în locul ei. Lor le place, într-o anume măsură, starea de bolnav. Aceasta le justifică predicţiile asupra faptului că vor contracta cine ştie ce maladie. Adesea comentează că nimeni în afară de asistente nu vine să-i viziteze. Lăsaţi-i să geamă şi să plângă şi spuneţi-le că-i înţelegeţi.

Flegmaticii liniştiţi nu par să se supere pentru câte o boală ocazională. Se pot odihni fără remuşcări şi sunt recunoscători că au pe cineva care le dă atenţie. Sunt pacienţii model şi par să prospere în condiţiile unor probleme fizice. Vor să le fiţi prieteni şi să-i lăudaţi pentru răbdarea de care dau dovadă.

Jackie conduce afacerea, iar sora ei, având un temperament sangvinic popular, face instrucţia şi munca de consultanţă cu cei care vin la interviu. De mai multe ori pe an ţine un seminar de instruire în *puzzle-ul personalităţilor* pentru personalul fiecărei reprezentanţe regionale. Predă despre cele patru temperamente şi accentuează că punctele slabe reprezintă puncte forte duse prea departe. Ea crede că oamenii reacţionează mai bine la ideea că lipsurile nu sunt de fapt puncte slabe, ci puncte forte dezechilibrate. Cu toţii vor să funcţioneze în acord cu punctele forte. Pam foloseşte exemple care se potrivesc afacerii lor şi îşi păstrează simţul umorului pentru a-i ajuta să se simtă bine în timpul în care li se predă. La finalul sesiunii de patru ore îi pune pe toţi participanţii să facă o listă de trei zone în care au nevoie de perfecţionare şi le cere să depună eforturi pentru schimbările necesare. Apoi iau cu toţii prânzul, timp în care discută şi sunt liberi să îi pună întrebări lui Pam. Atât Pam, cât şi Jackie, au descoperit că înţelegerea şi folosirea informaţiilor despre cele patru temperamente le-a ajutat să pună pe picioare o afacere de succes în doar câţiva ani şi să-şi întreacă competitorii.

Studiu de caz: arhitectură peisagistică

Vă aduceţi aminte de povestea lui Bonnie şi a afacerii ei de arhitectură peisagistică din *Introducere*? În timpul celor doi ani cât am lucrat cu Bonnie, afacerea ei s-a transformat dintr-una şubredă într-una profitabilă. Şi-a învăţat angajaţii cum să-şi înţeleagă propriile personalităţi şi să lucreze în armonie unul cu celălalt.

De curând le-a cerut câte un rezumat a ceea ce cred ei că reprezintă descrierea postului pe care îl deţin. Melancolicul perfect Roger a scos la imprimantă în timp util un rezumat îngrijit şi cu descrieri detaliate. Flegmaticul liniştit Harry nu s-a obosit să scrie nimic întrucât nu credea că Bonnie va citi raportul ei. Sangvinicul popular Jim voia să discute pe această temă. Singurul coleric puternic din echipă, Clara, coordonatoarea echipei, a sunat-o pe Bonnie acasă, cu o seară înainte de termenul limită de predare, şi i-a spus clar: „Am lucruri mai importante de făcut decât să scriu un sumar de responsabilităţi". Bonnie i-a acceptat opinia şi a aşteptat.

Desigur, a doua zi, când Clara i-a văzut pe ceilalţi înmânând rapoartele, s-a simţit vinovată şi nu voia să fie privită ca rebela grupului. A scris un raport într-un stil tipic pentru colericii puternici, spunând că îi plac flexibilitatea programului, oamenii competenţi cu care lucrează şi responsabilitatea de a trimite echipe care să facă munca de amenajare a grădinilor. Apoi a făcut o listă cu lucrurile care o deranjau, trecute în ordinea importanţei, şi a concluzionat că multe dintre problemele pe care le are provin din faptul că „încerc să fac prea multe lucruri în acelaşi timp". A adăugat că „mă simt incomod atunci când am de rezolvat probleme pentru care nu am nici o soluţie la îndemână".

Laura, cu temperament flegmatic liniştit, odată ce s-a decis să o facă, a făcut o descriere atât de frumoasă a postului pe care îl ocupă şi a demonstrat că a înţeles atât de bine *puzzle-ul personalităţilor*, încât îi reproducem relatarea aici pentru a vă arăta beneficiile pe care vi le aduce această cunoaştere la locul de muncă.

> Consider că personalitatea mea este o combinaţie între sangvinic popular şi flegmatic liniştit. În adâncul sufletului meu am descoperit că sunt mai fericită (mai împăcată cu mine însămi) cu latura mea de sangvinic popular. Trăsăturile de flegmatic liniştit sunt cele care nu îmi plac la mine însămi. Sunt norocoasă să ocup un post care implică mai multe activităţi. (Îmi place diversitatea!) Reclama mi-a intrat în atribuţii de când am venit prima dată în această firmă. Nu este cea mai incitantă muncă, dar îmi dau seama de importanţa ei. Şi această activitate este atrăgătoare pentru partea mea de flegmatic liniştit, pentru că implică să stau mult timp în birou. (Pot chiar să ascult muzică la walkman.) Nu necesită foarte multă muncă de gândire creativă. Trebuie să mă motivez neîncetat pentru a fi sigură că termin treaba la timp. (Că duc spectacolul la bun sfârşit, ca să spun aşa.) De asemenea, partea de flegmatic liniştit trebuie să fie motivată pentru a ieşi pe teren şi a face fotografii. (Odată ce am ieşit pe uşă, partea de sangvinic popular poate prelua controlul şi mă face să mă distrez.)
>
> În primul rând, mă consider a fi un designer peisagist. Aceasta este partea cea mai semnificativă a muncii mele. Sangvinicul popular din mine adoră această parte. Trebuie să ies pe teren, să întâlnesc oameni şi să-i încânt cu plantele noastre. Apoi trebuie să îmi exercit partea

creatoare şi să proiectez, să desenez şi să colorez un plan frumos. Bineînţeles că lucrurile impuse de acest aspect al slujbei nu îmi atrag nici partea de sangvinic popular, nici pe cea de flegmatic liniştit, întrucât implică multe detalii şi cifre. A trebuit să îmi dezvolt talente de melancolic perfect pentru a mă menţine organizată şi ordonată. Sunt şi neajunsuri în a fi un agent de vânzări cu temperament flegmatic liniştit, în special să convingi clienţii să cumpere.

Supervizarea realizării proiectului pe teren este, probabil, sarcina cea mai „din afara caracterului" meu pe care o îndeplinesc ca parte a postului pe care îl ocup. Implică să dau ordine altora (flegmaticii liniştiţi nu se simt confortabil să facă acest lucru) mai solicită şi atenţie la detalii (nu este distractiv pentru sangvinicul popular - îl forţează să se organizeze).

De când am început să lucrez aici mi-a plăcut să urmăresc cum diferitele plante înfloresc şi se schimbă în funcţie de anotimp. Flegmaticii liniştiţi îşi găsesc liniştea în natură, în timp ce sangvinicii populari reacţionează la frumuseţea ei.

Folosind *puzzle-ul personalităţilor* anul trecut Bonnie şi-a pus oamenii care se ocupă de vânzări să descrie personalitatea clienţilor cu care lucrează. Acest lucru a făcut posibilă întoarcerea în timp şi descoperirea unor statistici fascinante. A creat un grafic pentru propriul interes şi a descoperit că sangvinicii populari sunt cei care vând, dar şi cei care cumpără cel mai mult.

Vânzări de lucrări peisagistice în procente

Personalitatea clientului	Procentul de lucrări vândute	Procentul de vânzări en-gross	Media pe tranzacţie
Sangvinic	32	47	5.773,13 $
Melancolic	39	32	4.290,26 $
Coleric	3	3	4.470,18 $
Flegmatic	25	17	2.936,54 $

Bonnie a scris:

Multe dintre produsele noastre au pornit către sangvinici şi melancolici. Deşi am vândut de mai multe ori melancolicilor, valoarea tranzacţiei a fost considerabil mai mică decât media tranzacţiilor încheiate cu sangvinici. Flegmaticilor a fost uşor să le vindem, deşi ei au cheltuit cel mai puţin dintre toţi. Colericii nu cumpără din considerentul că oricum ştiu despre grădini mai multe lucruri decât ştim noi şi fie vor să facă ei înşişi treaba, fie au impresia că nu suntem sensibili la dorinţele lor. Revăzând plângerile primite de-a lungul anului, am observat că toţi clienţii-problemă pe care i-am avut au fost melancolici perfecţi.

Înţelegeţi beneficiile obţinute de Bonnie din studiul temperamentelor? Nu numai că a predat *puzzle-ul personalităţilor* angajaţilor săi, dar i-a făcut să treacă printre sarcinile de serviciu şi identificarea personalităţii clienţilor. De acest lucru

profită atât afacerea, cât şi angajaţii care îşi dau seama de utilitatea aplicării în vânzări a informaţiilor despre *puzzle-ul personalităţilor*.

Când tiparele nu se potrivesc

Folosirea profilului de personalitate ne dă un instrument care ne ajută să-i înţelegem şi să-i acceptăm pe ceilalţi aşa cum sunt. Putem înţelege cât este de important ca fiecare să îşi pună în evidenţă punctele forte şi nu pe cele slabe. Dar se înscrie toată lumea în tipare?

Să presupunem că am fost cu toţii născuţi cu o anumită personalitate şi cu reacţii dictate de trăsăturile înnăscute. Mai avem şi nevoi emoţionale, care variază în funcţie de temperamentele noastre înnăscute. Se acceptă la modul general că cea mai mare dorinţă umană este cea a autoconservării şi că cea mai mare nevoie a noastră este dragostea. Cu toţii încercăm să ne ferim de rău şi îi răspundem cu dragoste celui care ne iubeşte. La aceste trăsături fundamentale ale speciei umane se adaugă nevoile emoţionale, care variază în funcţie de personalitatea fiecăruia dintre noi.

Sangvinicul popular nu este doar în căutarea iubirii şi a siguranţei fizice ci tânjeşte şi după multă atenţie, aprobare, afecţiune şi acceptare. Atunci când în familie nu îi sunt satisfăcute aceste nevoi emoţionale, copilul sangvinic popular se agaţă de mamă, face lucruri rele pentru a atrage atenţia, vorbeşte neîncetat şi/sau îi loveşte pe alţii pentru a vedea orice fel de reacţie. Ca adolescenţi devin centrul atenţiei; cei care se disting cel mai repede într-un grup. Vor face tot ceea ce este necesar, chiar ilegal sau imoral, pentru a fi acceptaţi de semenii lor.

Când veţi întâlni în afaceri un sangvinic popular tulburat de insatisfacţiile emoţionale, acesta poate fi extrem de strident, disperat să primească atenţie, exagerând până la a minţi, uşor de tentat, având tendinţe sexuale exprese în cuvinte şi comportament. Ar putea face tuturor cinste la prânz şi poate dărui cadouri mult mai scumpe decât îşi permite, în speranţa că va primi, în schimb, dragoste şi că va fi aprobat. Tinde să devină animalul de casă al şefului în încercarea de a câştiga aprecierile şi laudele „părinteşti" pe care nu le-a primit în copilărie. Va deveni sclavul sentimental al oricărei persoane care se comportă ca o mamă, îi spune mereu că este adorabil şi preţios şi râde călduros de poveştile lui comice. Dacă îl lăudaţi în faţa celorlalţi şi dacă îl susţineţi de câte ori este posibil, vă va fi etern recunoscător. Îi daţi astfel ceva de care a avut mereu nevoie.

Copilul melancolic perfect se dezvoltă armonios într-o casă liniştită şi ordonată în care cel puţin unul dintre părinţi este un melancolic perfect sensibil şi îi înţelege firea profund artistică. Dar puneţi-i pe aceşti copii într-un grup de realizatori puternici, agresivi şi grăbiţi şi se vor veşteji într-un colţ al camerei. Din cauza fricii de evenimente sociale şi a dorinţei de linişte, melancolicii perfecţi pot deveni singuratici dacă trăiesc într-o familie care nu-i înţelege. Ar putea să stea departe de activităţile de grup şi să răspundă doar acelui profesor care, înţelegându-i profunzimea şi talentul, îl susţine pentru a le scoate la iveală. Pot arăta puţin interes pentru distracţia în familie şi le pot părea celorlalţi ca fiind mereu deprimaţi. Dacă familiile lor le percep reacţiile ca fiind dezaprobări, ar putea fi ignoraţi şi lăsaţi în afara activităţilor de grup.

Când întâlniţi în afaceri un melancolic perfect tulburat ar putea să se comporte ca şi cum simte că nimeni nu îl înţelege.

Dacă vă faceţi timp pentru a sta de vorbă cu el, liniştit şi cu uşa închisă, şi dacă îi cereţi părerea asupra oricărui subiect se va apropia de voi cu bucurie şi vă va considera o persoană profundă, atentă şi sensibilă. Melancolicii perfecţi se gândesc bine înainte de a face o mişcare şi fac treaba corect. Daţi-le doar un loc liniştit, departe de vorbăreţii sangvinici populari şi de autoritarii colerici puternici. Spuneţi-le că aveţi încredere în ei şi nu vă arătaţi deprimaţi voi înşivă când au ei o zi proastă.

Colericii puternici, care au cel mai puternic instinct de supravieţuire, au nevoie de dragoste în forma susţinerii pentru realizare. Ei vor să ştie că familia este de partea lor şi nu împotrivă. Ei privesc viaţa ca pe un potenţial câmp de luptă. Stabilesc întotdeauna de ce parte se află ceilalţi. Totul se împarte, după părerea lor, în alb şi negru. Copii fiind, voiau să aibă controlul asupra lucrurilor şi să fie lăudaţi pentru tot ceea ce făceau. Dacă aceste nevoi emoţionale nu au fost satisfăcute în familie, au devenit exagerat de autoritari la şcoală, exercitându-şi puterea asupra tuturor, inclusiv asupra profesorului, devenind, astfel, teroristul de pe terenul de joacă. Când ajung la adolescenţă, colericii puternici devin, de obicei, lideri, fie ei buni sau răi - şeful clasei sau rebelul -, în funcţie de gradul de satisfacere a nevoilor lor emoţionale şi luând în considerare care dintre grupuri îi acceptă directivele. O profesoară spunea despre Marita: „Sper să decidă să se îndrepte în direcţia cea bună pentru că, în caz contrar, îi va conduce pe toţi către distrugere".

Când întâlniţi colerici puternici adulţi cu probleme emoţionale, ei au învăţat deja să-şi pună o mască de încredere şi bravadă, făcându-i pe majoritatea celor din jur să-i privească cu respect, ca pe nişte oameni care au realizat multe lucruri. Vor munci din greu căutând să se afirme, vor căuta să-i controleze chiar şi pe cei care nu se află în acelaşi departament

cu ei şi vor încerca să-i manipuleze pe toţi. Vor munci mai mult decât orice alt tip de temperament, dar nu vă luaţi o vacanţă lungă lăsându-i să preia controlul.

Copiii flegmatici liniştiţi sunt de departe cei mai uşor de crescut, pentru că se nasc cu dorinţa de a face pe placul altora şi de a evita toate conflictele. Ei vor fi de acord cu părerile părinţilor şi vor încerca să medieze între membrii beligeranţi ai familiei. Vor mânca la orice oră, orice li se dă să mănânce şi fără să se plângă. Aceşti copii pasivi stau departe de necazuri, dar, la vârsta adolescenţei, când vor simţi că nu sunt la fel de agresivi şi de captivanţi precum prietenii lor, tind să fie uşor de îndrumat într-o direcţie greşită de eroii aventurieri. Ca adolescenţi, ei încep să-şi supere părinţii colerici puternici pentru că nu au nici o motivaţie. Părinţii vor să ştie când au de gând să se dea jos din pat şi să înceapă să se mişte. Cu cât părinţii trag mai tare de ei, cu atât copiii flegmatici liniştiţi opun mai multă rezistenţă.

Când vă întâlniţi în afaceri cu flegmatici liniştiţi cu probleme, ei pot fi nesiguri de performanţa proprie şi pot simţi că nu valorează nici cât o ceapă degerată. Se află în căutarea unei persoane care să le spună că au o mare valoare, chiar dacă nu au realizat foarte multe lucruri. Valoarea lor într-o companie este dată adesea de ceea ce *nu* fac: nu se agită, nu se amestecă, nu deschid un conflict, nu vorbesc prea mult şi nu se arată prost dispuşi. Ei aduc echilibru şi calmează isteria altor personalităţi. Ar putea avea un simţ sec al umorului, care se poate transforma în sarcasm şi poate răni. Dar acesta este modul lor calm de a-şi refula sentimente de mult reprimate.

Ca oameni de afaceri, am vrea să ştim că puţini dintre aceia cu care lucrăm au probleme emoţionale. Dar studiile pe care le-am citat în cartea lui Fred, *Promise of Restoration* (*Promisiunea restabilirii*), publicată de Thomas Nelson în

1990, arată că 75% dintre femei şi 60% dintre bărbaţi au fost într-un fel sau altul victimizaţi în copilărie. Într-o facultate în care studenţii erau pregătiţi pentru a deveni psihologi sau consilieri, doar 3 din 96 de absolvenţi nu aveau nevoie de ajutor psihologic. Deşi nu suntem toţi înzestraţi ca să devenim psihiatri, informaţiile generale asupra posibilelor probleme de personalitate ne pot economisi tuturor timp şi bătaie de cap.

Nimeni nu se naşte pentru a fi o problemă. Nici un copil nu spune: „cred că voi încerca să devin nesuferit". Dacă vă confruntaţi la locul de muncă cu oameni instabili din punct de vedere emoţional puteţi să presupuneţi că într-un fel sau altul au suferit o traumă în copilărie.

Sangvinicii populari care s-au simţit neglijaţi sunt nesiguri. Nimeni nu reacţionează la umorul şi personalitatea lor. Caută în continuare disperaţi să primească atenţia oricui este dispus să le-o acorde. În afaceri, victimele cu temperament sangvinic popular vorbesc exagerat, adesea distorsionând adevărul. Caută cu disperare atenţia celor din jur şi vor merge până la extreme pentru a o obţine.

Colericii puternici au fost ţinuţi sub control şi, oricât de multe lucruri au realizat, nu a fost niciodată suficient. Încă mai încearcă să le demonstreze taţilor că au reuşit. La locul de muncă, colericii puternici victimizaţi muncesc exagerat de mult, îi controlează pe toţi şi caută cu disperare succesul. Se vor strădui oricât pentru a-l obţine.

Melancolicii perfecţi au simţit că părinţii sunt insensibili la dorinţele lor. Au devenit uşor de rănit şi de învins. Au „analizat" şi au ajuns la concluzia că tot restul lumii beneficiază de mai mult timp, de mai multă dragoste şi de mai mult sprijin decât ei. Se simt în continuare respinşi şi se află în căutarea unei persoane care să-i înţeleagă cu adevărat. Melancolicii perfecţi devin perfecţionişti care caută acul în carul cu fân, care

îşi doresc cu disperare înţelegere şi sensibilitate şi care se cufundă repede într-o stare depresivă dacă lucrurile nu sunt în perfectă ordine.

Flegmaticii liniştiţi au fost neglijaţi şi ignoraţi pentru că au fost liniştiţi şi nu cereau nimic. Erau luaţi în râs pentru că nu erau la fel de voioşi precum sora cu temperament sangvinic popular, agresivi precum fratele coleric puternic sau intelectuali ca şi vărul melancolic perfect. Se simt în continuare nesiguri şi vor ca oamenii să le confere importanţă pentru ceea ce sunt ei şi nu doar pentru ceea ce realizează. Flegmaticii liniştiţi cu probleme emoţionale nu deranjează pe nimeni, dar ca victime ale unei traume din copilărie se simt lipsiţi de valoare, tind să se autocondamne şi uneori îşi inhibă toate sentimentele.

Înainte de a judeca greşit o persoană care pare să eşueze în mod repetat, gândiţi-vă că este posibil să fi fost rănită sau respinsă în copilărie.

Atunci când înţelegem comportamentele normale ale personalităţilor, putem să-i identificăm mai repede pe cei care au probleme emoţionale. Este foarte important pentru noi toţi să înţelegem că traumele din copilărie pot produce comportamente extreme la adulţi. Deşi nu putem să devenim toţi psihologi, putem învăţa să identificăm comportamentele aberante şi să nu mai pierdem timpul încercând să rezolvăm probleme care ne depăşesc.

CAPITOLUL 20

Reconstituiţi puzzle-ul personalităţilor în locul unde vă desfăşuraţi activitatea

Am recapitulat trăsăturile *vizibile*, *diferite* şi *nevoile emoţionale* ale temperamentelor din *puzzle-ul personalităţilor*. A recunoaşte temperamentele celor din jur după trăsăturile vizibile este primul pas. Al doilea pas este să cunoaşteţi diferenţele dintre ei şi care le sunt posibilele reacţii în anumite situaţii. A le cunoaşte nevoile emoţionale, punctele forte şi punctele slabe pentru a vedea în ce posturi sunt ei valoroşi pentru companie este cel de-al treilea pas. Combinarea tuturor informaţiilor pentru a obţine o iamagine de ansamblu armonioasă este un proces care începe cu voi înşivă, indiferent de poziţia pe care o ocupaţi în cadrul unei companii.

Deşi lista de autoevaluare care se găseşte în paginile următoare este făcută în mod special pentru cei care ocupă o poziţie de administraţie sau conducere, este la fel de valabilă şi pentru aceia dintre voi care nu deţineţi momentan o asemenea responsabilitate. Cu toţii avem de-a face cu oameni în cadrul unor relaţii care nu sunt perfecte; recitiţi paginile despre temperamentele în cauză şi folosiţi practic toate cunoştinţele acumu-

late despre temperamente. Se vor potrivi nevoilor voastre particulare.

1. Examinaţi-vă propria personalitate şi modul de lucru!

Înainte de a folosi toate informaţiile din *Personalitate Plus* şi *Personalitate Puzzle* pentru a identifica personalitatea celor cu care lucraţi, faceţi-vă timp pentru a vă evalua propria voastră personalitate. Este dificil să îi invitaţi pe alţii la introspecţie dacă nu le arătaţi ceea ce aţi învăţat şi cum aţi pus în practică cunoştinţele pe care vi le-aţi însuşit. Dacă angajaţii văd că şeful este mai calm şi mai binevoitor şi că din când în când mai râde de propriile lui greşeli, vor vrea să afle de ce.

În timp ce vă autoevaluaţi insistaţi ca şi membrii familiei angajaţii sau colegii să traseze un profil al personalităţii voastre. Apoi discutaţi calm părerile pe care le au. Nu trebuie să vă apăraţi. Acceptaţi ceea ce spun şi mulţumiţi-le pentru evaluările sincere. Dacă respingeţi sau dezbateţi ceea ce vă spun, ei vor înceta să vă mai dea sugestii şi vă veţi întoarce la relaţia nesinceră pe care aţi avut-o, poate, înainte. Încurajaţi-le onestitatea, mulţumiţi-le pentru ea şi lăsaţi-i să vadă dorinţa voastră de a vă schimba.

2. Verificaţi-vă propriile impulsuri!

Cuvântul *impuls* înseamnă „atracţia către ceva", şi poate fi vorba de un comportament negativ, de pornografie, jocuri de noroc, alcool sau droguri. La o scală mai mică, sangvinicii populari simt adesea impulsul nestăpânit de a face cumpărături,

cheltuind bani pe care nu-i au. Colericii puternici pot deveni în mod impulsiv muncitori şi despotici din nevoia de a porunci tuturor. Melancolicii perfecţi pot deveni, datorită unui impuls, singuratici ce se retrag în turnuri de fildeş în care totul este perfect. Flegmaticii liniştiţi pot deveni atât de indecişi încât nu rezistă impulsului de a sta în pat în loc să înfrunte viaţa. Întrebaţi-vă: „există ceva în viaţa mea care îmi macină energia, care mă controlează şi căruia nu-i pot rezista?". Întrebaţi-i pe alţii dacă li se pare că vreunul dintre tiparele voastre comportamentale este dus la extremă.

Este foarte important pentru fiecare dintre noi să ne recunoaştem impulsurile şi să ne întoarcem din drum înainte de a fi mers prea departe.

4. Destindeţi-vă!

Nu vă luaţi atât de în serios încât cei care vă stau în preajmă să nu îndrăznească să se comporte natural. Sangvinicii populari nu au nici o problemă în a se destinde, dar colericii puternici, care vor ca treaba să fie făcută acum, şi melancolicii perfecţi, care insistă ca viaţa să fie perfectă, s-ar putea să aibă nevoie să se distreze câteva minute pe zi. Distracţie, spui, distracţie la locul de muncă?

Un nou studiu, realizat de Kurt Kraiger la Universitatea din Colorado, arată că „pauzele de râs" în mijlocul unei zile stresante cresc productivitatea şi le vor da oamenilor un nou val de entuziasm pentru sarcina pe care o au de îndeplinit în momentul respectiv. Profesorul Kraiger a pus 80 de persoane să urmărească la video o comedie şi a descoperit că, după ce au vizionat-o, nivelul lor de interes şi de stimulare era cu mult mai mare decât al celor care nu văzuseră filmul. „Pauza

de râs" le-a ridicat moralul şi i-a făcut să fie mai captivaţi de munca pe care o aveau de făcut.

Fără îndoială că sangvinicilor populari le-a plăcut cel mai mult acest experiment. Şi flegmaticii liniştiţi l-au considerat relaxant. Pentru că profesorul Kraiger nu a luat în calcul personalităţile, nu vom şti dacă colericii puternici au considerat acest experiment o irosire a timpului, sau dacă melancolicii perfecţi au gândit că este pur şi simplu trivial. Dar această idee vă poate de gândit noi vouă, celor „cu nasul pe sus".

Concluzia acestui experiment este că puteţi obţine mai multe de la angajaţi dacă îi încurajaţi să îşi ia „pauze de râs" fără să se simtă vinovaţi. Ar putea fi vorba de plimbări sau alte exerciţii fizice, pauze de prânz prelungite din când în când sau, pur şi simplu, o pauză pentru a se relaxa. Nu uitaţi: o linguriţă de umor ajută medicamentele să-şi desăvârşească acţiunea.

4. Trataţi-vă colegii sau angajaţii ca pe oameni adevăraţi care au sentimente!

Ziarul *Newsweek* a publicat în 17 februarie 1992 rezultatele unui sondaj prin care se voia să se afle ce îi motivează pe oameni să lucreze mult şi să aibă succes. Primul motiv, care s-a bucurat de un răspuns afirmativ din partea a 89% dintre cei intervievaţi, a fost „stima pentru propria persoană/ felul în care oamenii se consideră pe sine". Cu mult mai jos, având un procent de 44%, a fost teama de eşec, iar 35% dintre cei chestionaţi au declarat că principalul motivator pentru ei este statutul pe care îl au în faţa celorlalţi.

Opriţi-vă chiar acum şi gândiţi-vă cum îi trataţi pe cei din jur. Ceea ce le spuneţi le face oare o favoare şi le creşte încrederea în propria persoană? Dacă se întâmplă acest lucru şi îi

faceţi pe oameni să se simtă mândri de ei înşişi, vor munci din greu pentru voi.

În schimb, dacă comentariile, gesturile, expresia facială şi comenzile pe care le daţi sunt atât de autoritare şi înjositoare încât distrugeţi stima de sine a persoanei respective, ucideţi motivaţia naturală şi îi forţaţi pe oameni să lucreze de frică.

5. Fiţi un lider de încredere!

Atât de adesea şefii simt că pot face ceea ce vor doar pentru că sunt la conducere. Dar pentru ca echipa să facă un efort colectiv, trebuie să aibă încredere în liderul pe care îl are. Oamenii trebuie să ştie că pot conta pe faptul că veţi face ceea ce aţi promis. Dacă programaţi o întâlnire, vă amintiţi să ajungeţi la timp? Dacă spuneţi că veţi recalcula salariile pe 1 iunie, vă aduceţi aminte să o faceţi? Dacă promiteţi să luaţi un nou echipament de multiplicare, mergeţi să îl achiziţionaţi? Nu vă folosiţi de punctele voastre slabe pentru a vă scuza comportamentul nedisciplinat. Indiferent de personalitatea pe care o aveţi, trebuie să îi faceţi pe oameni să aibă încredere în voi. Ei au nevoie să ştie că atunci când promiteţi ceva pot să fie siguri că veţi realiza.

6. Analizaţi personalităţile celor cu care lucraţi!

Acum că totul este în regulă cu voi înşivă, este timpul să îi priviţi pe ceilalţi. Faceţi o listă cu toate posturile aflate sub conducerea voastră, faceţi o descriere scurtă a fiecăruia dintre ele şi adăugaţi o notă referitoare la tipul de personalitate care ar

da cel mai mare randament în fiecare caz. Analizaţi cine sunt cei care ocupă acum posturile respective. În câte cazuri aţi plasat persoana potrivită în locul potrivit? Dacă aţi reuşit un procent de 100%, fie aveţi capacităţi analitice fantastice, fie sunteţi foarte norocoşi. Dacă observaţi că sunt oameni care se zbat în poziţii care accentuează punctele lor slabe, începeţi să reanalizaţi şi să faceţi transferuri de responsabilităţi până când imaginea *puzzle-ul personalităţilor* devine perfectă.

7. Umpleţi golurile!

Analizându-vă atât angajaţii, cât şi propriile voastre calităţi, aţi putea descoperi că în biroul pe care îl conduceţi există unele goluri. Vedeţi ce personalităţi vă lipsesc şi apoi încercaţi să umpleţi golurile pe care le aveţi ca persoană sau cele ale întregii companii prin angajarea unor oameni noi. Recitiţi paginile despre cum să faci o ofertă de lucru pentru anumite personalităţi. Studiaţi-le din nou şi începeţi să căutaţi persoana potrivită. Experienţa şi aptitudinile sunt întotdeauna importante, dar încercaţi să găsiţi individul cu acea personalitate care poate compensa punctele voastre slabe.

8. Iniţiaţi-vă echipa în studiul personalităţilor!

Veţi spori propria înţelegere a personalităţilor cu care lucraţi, dacă studiaţi subiectul, indiferent dacă împărtăşiţi sau nu aceste informaţii celorlalţi membrii ai echipei. Dar dacă îi iniţiaţi şi pe ceilalţi, va creşte productivitatea şi moralul echipei. Când vor afla explicaţii pentru propriile înclinaţii şi pentru

comportamentul celorlalţi, minţile li se vor lumina deodată. În orice domeniu aţi lucra puteţi face ceea ce Jackie şi Pam au făcut în cadrul companiei lor de asistenţă medicală la domiciliu. Ele simt că timpul acordat seminariilor despre personalitate a fost mai mult decât bine folosit. Nu numai că au plasat oamenii în locurile potrivite, ci le-au arătat şi de ce. Moralul echipei este ridicat şi compania îşi întrece cu mult concurenţa.

Bonnie şi-a învăţat angajaţii cum să folosească principiile personalităţilor în domeniul vânzărilor şi analizând rezultatele rapoartelor de activitate i-a autorizat pe toţi să se concentreze anul următor pe clienţi cu temperament domninant sangvinic popular şi melancolic perfect. Acest lucru nu înseamnă că-şi vor vinde produsele doar acestor două tipuri de temperamente, dar statisticile au demonstrat că, de obicei, colericii puternici îşi fac singuri treaba şi că flegmaticii liniştiţi au nevoie de mult timp pentru a lua o decizie şi au tendinţa de a cumpăra mai puţin.

9. Trataţi-i pe toţi imparţial!

Adesea aud angajaţii comentând că şeful adoră sau urăşte un anume tip de temperament. Atunci când acest lucru devine public, oamenii încearcă să se schimbe pentru a corespunde cu ceea ce cred ei că vor şefii şi mulţi dintre ei sfârşesc prin a purta măşti şi a deveni falşi. Nicholas ne-a trimis următoarea scrisoare după ce a participat la un seminar de cunoaştere a personalităţilor:

> Ca inginer metalurg, am lucrat pentru multe tipuri de şefi. Una dintre companii era patronată de un coleric puternic, al cărui stil de conducere prin putere abso-

lută domina toată organizaţia. Ideea sa era „ori eşti de acord cu mine, ori zbori!". Din această cauză am avut şase şefi în trei ani şi jumătate. Unii dintre ei au demisionat, iar alţii au fost concediaţi. Lucru foarte stresant, pentru că fiecare şef încerca să ne schimbe personalităţile. Într-o altă companie, din industria petrolului, directorii colerici puternici ne-au anunţat că dacă nu eram suficient de puternici şi de agresivi nu vom urca în ierarhie. Dacă nu erai autoritar şi pretenţios, nu aveai stofă de conducător, astfel că toţi ne-am prefăcut şi am încercat să fim ceea ce voiau ei. În cadrul ultimei companii în care am lucrat, şeful diviziei mele era un coleric puternic şi deoarece colericii puternici erau speciali pentru el, am fost nevoiţi să ne schimbăm personalităţile pentru a fi consideraţi acceptabili. A fi nevoit să joci rolurile tuturor personalităţilor este prea stresant şi afectează productivitatea. Ar fi fost cu mult mai bine dacă ne-ar fi lăsat să ne manifestăm în acord cu propriile noastre personalităţi şi să ne accepte aşa cum eram în loc să fim obligaţi să punem în scenă un nou spectacol pentru fiecare nou şef.

Ce păcat că atât de mulţi conducători, cu tot felul de tipuri de educaţie, nu par să ştie să-şi evalueze oamenii şi să-i încurajeze să-şi pună în valoare punctele forte. Dacă vă acceptaţi angajaţii aşa cum sunt şi dacă nu-i puneţi să joace un rol care nu le este la îndemână veţi creşte energia şi productivitatea întregii echipe.

Să joci un rol nenatural este extenuant. Trataţi-i pe toţi imparţial şi învăţaţi că a fi diferit nu înseamnă a fi greşit.

BIBLIOTECA METROPOLITANĂ BUCUREŞTI
Sediul Central "M. Sadoveanu"
- Comunicarea Colecţiilor -

10. Procuraţi materiale, cursuri, cărţi şi casete pentru angajaţi!

Întotdeauna căutaţi materiale şi programe de instruire care îi vor ajuta pe membrii echipei voastre să se simtă bine cu ei înşişi, să se educe în continuare şi să ridice moralul grupului. După ce aţi citit această carte daţi-o mai departe şi altora, sau daţi fiecărui membru al echipei, personal, câte un exemplar. Dacă nu vă simţiţi în stare să împărtăşiţi angajaţilor cunoştinţele despre *puzzle-ul personalităţilor*, sau dacă nu aveţi timpul necesar, rugaţi un sangvinic popular să o facă în locul vostru. Sangvinicilor populari le place la nebunie să vorbească în public şi, de regulă, studiază profund dacă acest lucru îi va aduce în faţa unui grup de oameni şi dacă vor obţine autoritate.

De fapt, dacă va studia *Personalitate Plus* şi *Personalitate Puzzle* orice membru al echipei, indiferent de temeperament, va putea susţine un adevărat seminar pe tema personalităţilor.

Vânzările în reţea

Unul dintre motivele pentru care domeniul vânzărilor în reţea se dezvoltă rapid este faptul că se folosesc de cărţi şi casete motivaţionale, care îi inspiră pe cei implicaţi. Din punctul nostru de vedere, de organizatori şi oratori la atât de multe conferinţe în domeniu, am ajuns la concluzia că indiferent dacă indivizii fac sau nu mulţi bani, vor deveni mai buni datorită experienţei câştigate. Se asociază cu persoane cu gândire pozitivă, care iubesc o familie, un Dumnezeu sau o ţară şi care îi fac să aibă o bună părere despre ei înşişi. Acestea toate sunt caracteristici care pot îmbunătăţi o afacere.

Numărul din 24 ianuarie 1992 al revistei *Business Review Weekly* a avut pe prima pagină un articol intitulat *The Amway Army: Why Direct Selling Is Blooming (Armata de la Amway: De ce este prosper domeniul vânzărilor directe)*. Revista australiană a dat exemple de succese naţionale şi a atribuit mare parte din merit cursurilor, cărţilor şi casetelor folosite atât pentru îmbunătăţirea stilului de viaţă personal al agenţilor, cât şi pentru vânzarea produselor.

Mulţi dintre distribuitorii companiei Amway sunt echipe formate din soţ şi soţie. Gail şi Russel Jaoka au intrat în companie în 1981. La momentul respectiv, amândoi erau profesori şi aveau şi slujbe cu jumătate de normă pentru a-şi creşte venitul lunar. Acum sunt „diamanţi" care conduc o reţea cu un profit de peste 5 milioane de dolari pe an. Distribuitorii companiei Amway sunt încurajaţi să lucreze în echipă. Unele companii organizează sesiuni de consiliere matrimonială, care pun accentul pe importanţa unităţii familiei.

În timp de recesiune economică este atât inteligent cât şi practic să învăţăm de la cei care lucrează în reţea şi să ne procurăm materiale pline de idei pozitive, materiale motivaţionale pentru dezvoltarea personală a oamenilor pe care îi conducem.

Să ne reinventăm

Alegându-l pe Ted Turner Omul Anului 1991, ziarul *Time* l-a denumit „Prinţul Satului Global" şi l-a lăudat pentru viziunea pe care a avut-o de a uni lumea întreagă prin metoda telecomunicaţiei şi de a prezenta evenimentele dinamice ale realităţii în mai mult de 15 ţări.

La începutul articolului de pe prima pagină (6 ianuarie 1992), ziarul a dat o definiţie provocatoare, la care ar trebui să mediteze toate personalităţile care doresc să aibă succes.

> Vizionarii sunt creaturi posedate, bărbaţi şi femei sclavi ai unei credinţe atât de puternice, încât ignoră orice altceva - chiar şi raţiunea - pentru a se asigura că realitatea le împlineşte visele... Întotdeauna în spatele unei acţiuni se află o idee, un presentiment pasional al lucrurilor eterne din lumea umană şi al celor ce vin, dar sunt încă nevăzute pentru că se află abia la orizont.

A fost oare Ted Turner născut să fie vizionar? I-a fost întotdeauna viaţa uşoară?

Conform celor scrise în ziarul *Time* şi a altor articole, Ted a fost crescut de un tată sever, care stabilea obiective imposibile şi care nu-i spunea niciodată cuvinte încurajatoare. Simţea că nesiguranţa dă naştere măreţiei. L-a trimis pe Ted să urmeze o şcoală militară, îi critica alegerea cursurilor şi l-a pus să plătească chirie pe timpul vacanţelor de vară când locuia acasă. Toate acestea l-au făcut pe colericul puternic Ted Turner să devină un alcoolic înrăit, să-şi înfrâneze mânia pe care o simţea faţă de tatăl său şi să o reverse asupra altora. Îşi dorea cu disperare ca tatăl său să îi aprobe talentele şi reuşitele, dar nu a primit niciodată laudele după care tânjea. Când tatăl său s-a sinucis, Ted a rămas singur şi pustiit. „Deoarece contam pe el să judece dacă am avut sau nu succes."

Ted îşi etala punctele forte ale temperamentului său coleric puternic, dar le-a dus către o asemenea extremă, încât oamenii din jur erau îngroziţi de el. Şi-a lovit prima soţie în public, se enerva de fiecare mică imperfecţiune a copiilor lui şi îi teroriza pe noii membrii ai echipei sale, care făceau greşeli

banale. Şi-a condus afacerea în stil milităresc şi avea izbucniri verbale violente atunci când lucrurile nu erau făcute cum voia el. Prin toate acestea, Ted a avut succes în ochii lumii, dar a ajuns într-un final să înţeleagă că se simţea nefericit. El întruchipează exemplul perfect pentru colericul puternic căruia nu i-au fost satisfăcute nevoile emoţionale în copilărie. Adult fiind, caută încă aprobare, a devenit un alcoolic înrăit şi are probleme emoţionale în zona relaţiilor interpersonale.

Odată ce şi-a dat seama ce a făcut cu propria sa viaţă, Ted s-a hotărât să se reinventeze. A cerut păreri asupra comportamentului său şi i-a ascultat pe cei care au îndrăznit să-i spună adevărul. A început să meargă la un consilier şi a afirmat despre sine: „Am început să ascult şi să nu judec, să aştept până când cineva termină ce are de spus, în loc să îl întrerup, şi să mă gândesc la ce a spus înainte de a-i răspunde. Am învăţat să ofer şi să primesc mai bine decât o făceam înainte".

Ted şi-a propus să-şi echilibreze viaţa emoţională şi s-a hotărât să-şi învingă punctele slabe ale personalităţii.

Am descoperit în timpul muncii noastre cu mii de oameni că tindem să ne căsătorim cu oameni aflaţi la acelaşi nivel de suferinţă emoţională. Ted a întâlnit-o pe Jane Fonda, care avea şi ea pachetul ei de probleme: o mamă care se sinucisese, un tată care a supravegheat-o cu asprime, o perioadă de revoltă, căsnicii eşuate şi copii-problemă. Ea pretinde că acum construieşte ce a visat cândva şi spune: „Din nevoie, amândoi ne-am creat pe noi înşine şi apoi ne-am recreat de multe ori".

Nimeni nu poate prevedea cum va sfârşi această căsnicie, dar cel puţin amândoi se confruntă cu realitatea traumei pe care au trăit-o în copilărie şi se străduiesc să învingă rezultatele durerii lor.

Priscilla Painton, autoarea articolului despre Turner publicat în ziarul *Time*, scria: „Am descoperit că exista ceva nou pe care să îl spun despre el. Este un alt om, nu pentru că s-a îndrăgostit nebuneşte sau pentru că a mai îmbătrânit, ci pentru că a făcut un efort emoţional intens de a se maturiza".

Ce puteţi spune despre voi?

La începutul acestei cărţi am afirmat că sunt atât de mulţi cei care trec prin viaţă fără informaţiile necesare dezvoltării. Vrem să punem bazele unor relaţii pozitive, dar nu avem echipamentul necesar pentru a face acest lucru. Am încercat să vă prezentăm instrumente care pot fi folosite pentru a schimba vieţi, ştiind că atunci când putem determina ce personalitate avem putem începe să ne înţelegem pe noi înşine şi pe ceilalţi.

Am văzut că există diferenţe *vizibile* care ne ajută să estimăm ce temperament predomină în personalitatea fiecăruia.

Am învăţat că fiecare individ are puncte forte şi puncte slabe *diferite* şi că trebuie să ne analizăm pe noi înşine pentru a ne da seama cum trebuie să mergem pe mai departe.

Am descoperit că fiecare dintre noi are diverse nevoi emoţionale care odată împlinite fac ca potenţialul să crească şi, indiferent de situaţie, randamentul fiecăruia să fie maxim. Scopul nostru nu este acela de a ne schimba personalitatea, ci de a face eforturi conştiente şi pe cât este omeneşte posibil să ne învingem punctele slabe şi să eliminăm acele trăsături de caracter care îi jignesc pe ceilalţi.

Nu este nevoie să ne reinventăm, ci să urmăm mesajul acela vechi care ne îndeamnă să ne punem în valoare trăsăturile pozitive şi să le eliminăm pe cele negative.

Aşa că haideţi să facem acest efort. Să combinăm toate personalităţile din puzzle pentru a face posibilă o compatibilitate perfectă a fiecărei personalităţi cu postul pe care îl ocupă

şi responsabilităţile pe care le are şi pentru a putea crea imaginea de ansamblu frumoasă, armonioasă, destinsă şi motivantă pe care vrem să reprezinte locul nostru de muncă.

Dacă sunteţi un sangvinic popular: Fiţi recunoscători că aveţi simţul umorului şi că puteţi spune poveşti care să distreze întregul birou, dar dezvoltaţi-vă un simţ al momentului potrivit pentru distracţie. Faceţi abstracţie de jumătate din gândurile care vă trec prin minte şi încercaţi să nu vă îndepărtaţi de adevăr.

Dacă lucraţi cu un sangvinic popular, amintiţi-vă: Sangvinicii populari dau rezultate bune în situaţiile în care este important contactul cu oamenii. Sunt buni să comunice prin telefon, la intrarea în birou pe post de recepţioneri, ca vânzători şi la biroul de personal. Nu aşteptaţi să vă ţină contabilitatea. Sangvinicii populari trăiesc cu impresia că dacă balanţa iese cu o aproximaţie de câţiva dolari este suficient de bună. Nu sunt buni la detalii, cifre şi precizie, dar îi vor face fericiţi pe oameni.

Dacă sunteţi un melancolic perfect: Înveseliţi-vă şi înţelegeţi că fiecare grup are nevoie de o persoană sensibilă, profundă şi corectă, dar nu vă aşteptaţi ca ceilalţi să devină perfecţionişti şi apoi să se deprime când lucrurile nu sunt desăvârşite.

Dacă lucraţi cu un melancolic perfect, amintiţi-vă: Melancolicii perfecţi lucrează cel mai bine dacă nu sunt deranjaţi de oameni. Îşi menţin birourile ordonate, ţin o evidenţă strictă a documentelor pe care le au, îşi redactează îngrijit scrisorile şi ajung la serviciu întotdeauna la timp. Puteţi conta că dau întotdeauna tot ce au mai bun în munca pe care o fac dacă le asiguraţi o atmosferă agreabilă de lucru. Sunt buni la toate detaliile, la planificări pe termen lung şi vă vor fi loiali pe viaţă dacă îi trataţi cu respect.

Dacă sunteţi un coleric puternic: Ştiţi deja că sunteţi un conducător înnăscut şi că puteţi controla orice situaţie, dar asiguraţi-vă că nu deveniţi atât de despotic, încât nimeni să nu vă mai asculte ordinele.

Dacă lucraţi cu un coleric puternic, amintiţi-vă: Colericii puternici sunt orientaţi către scop. Dacă puteţi să creaţi situaţii care să-i provoace şi să le aducă recompense îi veţi menţine în acţiune şi vor progresa. Vor face treabă bună în orice poziţie de conducere, atâta vreme cât îi puteţi impresiona cu importanţa faptului de a te înţelege cu ceilalţi. Combinaţia ideală pentru personalitatea unui conducător este sangvinic popular/coleric puternic, care însumează o prezenţă plăcută şi dorinţa de a obţine rezultate.

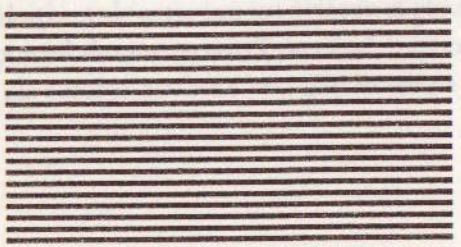
Dacă sunteţi un flegmatic liniştit: Înţelegeţi că noi toţi vă iubim spiritul liniştit, inofensiv şi blând, dar nu deveniţi atât de pasiv, încât să nu puteţi lua deciziile necesare sau să vă spuneţi părerile. Nu ne putem permite să stăm şi să aşteptăm ca mai întâi toţi ceilalţi să se perfecţioneze. Trebuie să facem noi primul pas.

Dacă lucraţi cu un flegmatic liniştit, amintiţi-vă: Flegmaticii liniştiţi pot fi muncitori foarte buni dacă îi puteţi motiva cum se cuvine. Lucrează bine într-un mediu organizat în care fişa postului pe care îl ocupă este foarte clară, iar ei pot înţelege şi duce la bun sfârşit ce au de făcut. Dacă sunt lăsaţi de capul lor, ar putea să irosească timpul. Nu dau rezultate bune dacă sunt lăsaţi să lucreze doar atunci când au chef. Niciodată momentul nu pare să fie cel potrivit şi au tendinţa de a tot amâna. Sunt excelenţi pentru a media problemele ivite în birou şi pot privi ambele părţi cu obiectivitate.

ANEXE

ANEXA A

• *Profilul tău de personalitate*
• *Definirea termenilor*
• *Descrierea succintă a personalităţilor*



ANEXA A

Profilul tău de personalitate

Instrucţiuni - Pe fiecare din rândurile următoare, *care conţin câte patru atribute*, marcaţi cu un X *unul singur*, acela care vi se potriveşte cel mai adesea. Continuaţi cu toate cele patruzeci de rânduri şi asiguraţi-vă că fiecare rând este marcat. Dacă nu sunteţi sigur care atribut vi se potriveşte cel mai bine, întrebaţi soţul/soţia sau un prieten şi gândiţi-vă care ar fi fost răspunsul dumneavoastră *pe când eraţi copil*. Definiţii complete ale acestor atribute veţi găsi în anexa B.

Puncte forte

1	__Cutezător	__Adaptabil	__Animat	__Analitic
2	__Perseverent	__Voios	__Răzbătător	__Paşnic
3	__Docil	__Altruist	__Sociabil	__Dârz
4	__Amabil	__Autocontrolat	__Combatant	__Convingător
5	__Stimulator	__Respectuos	__Rezervat	__Capabil
6	__Nepretenţios	__Sensibil	__Sigur pe sine	__Vivace
7	__Prevăzător	__Răbdător	__Pozitiv	__Iniţiator
8	__Ferm	__Spontan	__Organizat	__Timid
9	__Ordonat	__Flexibil	__Sincer	__Optimist
10	__Prietenos	__Statornic	__Amuzant	__Puternic
11	__Temerar	__Încântător	__Diplomat	__Meticulos
12	__Vesel	__Consecvent	__Cultivat	__Încrezător
13	__Idealist	__Independent	__Inofensiv	__Antrenant
14	__Expansiv	__Decis	__Spiritual	__Profund
15	__Pacificator	__Iubitor de muzică	__Activ	__Ataşabil
16	__Manierat	__Tenace	__Volubil	__Tolerant
17	__Bun ascultător	__Loial	__Lider	__Energic
18	__Mulţumit	__Conducător	__Riguros	__Agreabil
19	__Perfecţionist	__Plăcut	__Productiv	__Popular
20	__Entuziast	__Îndrăzneţ	__Decent	__Echilibrat

Puncte slabe

21	__Inexpresiv	__Sfios	__Obraznic	__Despotic
22	__Indisciplinat	__Nepăsător	__Apatic	__Neînduplecat
23	__Reticent	__Ranchiunos	__Potrivnic	__Obositor
24	__Scabros	__Fricos	__Neatent	__Franc
25	__Intolerant	__Temător	__Nehotărît	__Care întrerupe
26	__Tipicar	__Neimplicat	__Imprevizibil	__Interiorizat
27	__Încăpăţânat	__Imprudent	__Pretenţios	__Ezitant
28	__Anost	__Pesimist	__Trufaş	__Indulgent
29	__Necumpătat	__Placid	__Certăreţ	__Stingher
30	__Naiv	__Negativist	__Înfipt	__Nonşalant
31	__Neliniştit	__Închistat	__Dependent de muncă	__Doreşte încredere
32	__Susceptibil	__Lipsit de tact	__Laş	__Flecar
33	__Sceptic	__Dezorganizat	__Poruncitor	__Depresiv
34	__Capricios	__Introvertit	__Inflexibil	__Indiferent
35	__Dezordonat	__Irascibil	__Bombănitor	__Manipulator
36	__Mocăit	__Încăpăţânat	__Încrezut	__Suspicios
37	__Singuratic	__Dominator	__Leneş	__Gălăgios
38	__Trândav	__Neîncrezător	__Arţăgos	__Absent
39	__Răzbunător	__Nestatornic	__Impasibil	__Pripit
40	__Împăciuitorist	__Critic	__Viclean	__Instabil

Calcularea scorului de personalitate

Acum transferaţi toate X-urile termenilor corespunzători în foile de răspuns care urmează şi faceţi suma lor. De exemplu, dacă aţi bifat „Animat" pe foaia de profil, bifaţi acest cuvânt şi pe foaia de răspuns.

(Notă: Termenii de pe foile de răspuns sunt într-o ordine diferită faţă de foile de testare.)

Puncte forte

Sangvinicul popular	Colericul puternic	Melancolicul perfect	Flegmaticul liniştit
1 __Animat	__Cutezător	__Analitic	__Adaptabil
2 __Voios	__Războinic	__Perseverent	__Paşnic
3 __Sociabil	__Dârz	__Altruist	__Docil
4 __Convingător	__Combatant	__Amabil	__Autocontrolat
5 __Stimulator	__Capabil	__Respectuos	__Rezervat
6 __Vivace	__Sigur pe sine	__Sensibil	__Nepretenţios
7 __Iniţiator	__Pozitiv	__Prevăzător	__Răbdător
8 __Spontan	__Ferm	__Organizat	__Timid
9 __Optimist	__Sincer	__Ordonat	__Flexibil
10 __Amuzant	__Puternic	__Statornic	__Prietenos
11 __Încântător	__Temerar	__Meticulos	__Diplomat
12 __Vesel	__Încrezător	__Cultivat	__Consecvent
13 __Antrenant	__Independent	__Idealist	__Inofensiv
14 __Expansiv	__Decis	__Profund	__Spiritual
15 __Ataşabil	__Activ	__Iubitor de muzică	__Pacificator
16 __Volubil	__Tenace	__Manierat	__Tolerant
17 __Energic	__Lider	__Loial	__Bun ascultător
18 __Agreabil	__Conducător	__Riguros	__Mulţumit
19 __Popular	__Productiv	__Perfecţionist	__Plăcut
20 __Entuziast	__Îndrăzneţ	__Decent	__Echilibrat

Total - Puncte forte

_____ _____ _____ _____

Puncte slabe

	Sangvinicul popular	Colericul puternic	Melancolicul perfect	Flegmaticul liniştit
21	__Obraznic	__Despotic	__Sfios	__Inexpresiv
22	__Indisciplinat	__Nepăsător	__Neînduplecat	__Apatic
23	__Obositor	__Ranchiunos	__Potrivnic	__Reticent
24	__Neatent	__Franc	__Scabros	__Fricos
25	__Care întrerupe	__Intolerant	__Temător	__Nehotărît
26	__Imprevizibil	__Interiorizat	__Tipicar	__Neimplicat
27	__Imprudent	__Încăpăţânat	__Pretenţios	__Ezitant
28	__Indulgent	__Trufaş	__Pesimist	__Anost
29	__Necumpătat	__Certăreţ	__Stingher	__Placid
30	__Naiv	__Înfipt	__Negativist	__Nonşalant
31	__Doreşte încredere	__Dependent de muncă	__Închistat	__Neliniştit
32	__Flecar	__Lipsit de tact	__Susceptibil	__Laş
33	__Dezorganizat	__Poruncitor	__Depresiv	__Sceptic
34	__Capricios	__Inflexibil	__Introvertit	__Indiferent
35	__Dezordonat	__Manipulator	__Irascibil	__Bombănitor
36	__Încrezut	__Încăpăţânat	__Suspicios	__Mocăit
37	__Gălăgios	__Dominator	__Singuratic	__Leneş
38	__Trândav	__Arţăgos	__Neîncrezător	__Absent
39	__Nestatornic	__Pripit	__Răzbunător	__Impasibil
40	__Instabil	__Viclean	__Critic	__Împăciuitorist

Total - Puncte slabe

_____ _____ _____ _____

Totalurile cumulate

_____ _____ _____ _____

Testul acesta este foarte uşor de interpretat. După ce v-aţi transferat alegerile pe foaia de răspuns, totalizaţi-le pe fiecare din cele patru coloane şi adunaţi totalurile de la cele două secţiuni („Puncte forte" şi „Puncte slabe"). Vă veţi afla tipul dominant de personalitate. Veţi afla, de asemenea, şi ce „combinaţie" sunteţi. Dacă, de exemplu, scorul este 15 la coleric puternic - puncte forte şi puncte slabe -, atunci nu este nici o îndoială: sunteţi aproape în întregime un coleric puternic. Dar dacă scorul este, de exemplu, 8 la sangvinic popular, 6 la melancolic perfect şi 2 la oricare din celelalte, sunteţi un sangvinic popular cu influenţe puternice de la melancolicul perfect. Vă veţi cunoaşte, de asemenea, cel mai puţin dominant tip.

Din moment ce veţi citi şi veţi lucra cu materialul din cărţile *Personalitate Plus* şi *Personalitate Puzzle*, veţi învăţa cum să vă folosiţi punctele forte în favoarea dumneavoastră, cum să compensaţi slăbiciunile din tipul dominant de temperament şi cum să înţelegeţi punctele forte şi slabe ale altor personalităţi.

Toate eforturile de autoevaluare şi de cunoaştere a celor din jur ar putea să conducă la creşterea eficienţei personale şi cea a echipei în care vă desfăşuraţi activitatea. Voi sunteţi cei care, în mod conştient, puteţi să faceţi alegerea de a folosi practic principiile personalităţii pentru a comunica mai eficient cu cei din jur. Şi dacă reuşiţi să îi iniţiaţi şi pe ceilalţi în tainele personalităţii puteţi contribui pe deplin la armonia generală.

Profilul de personalitate este reprodus după *After Every Wedding Comes a Marriage*, de Florence Littauer. Utilizat cu permisiunea autorului. Copyright 1981, Harvest House Publishers.

ANEXA B

Definirea termenilor din testul pentru determinarea profilului de personalitate

Adaptat după *Personality Patterns* de Lana Bateman, publicat de Huntington House, Inc., Lafayette, LA.

Puncte forte

1

Cutezător. Cel care ia inițiative îndrăznețe cu hotărârea de a le coordona.

Adaptabil. Se acomodează ușor și se simte confortabil în orice situație.

Animat. Plin de viață, cu gesturi vii ale mâinilor și mimică expresivă a feței.

Analitic. Îi place să examineze componentele unui întreg pentru a vedea relațiile logice și corespunzătoare.

2

Perseverent. Urmărește un proiect până la finalizarea lui înainte de a începe altul.

Voios. Plin de bună dispoziţie şi umor.
Războinic. Convinge mai degrabă prin logică şi fapte decât prin farmec şi putere.
Paşnic. Pare netulburat şi liniştit şi evită orice conflict.

3

Docil. Acceptă cu uşurinţă punctul de vedere sau dorinţa altcuiva, fără să simtă nevoia de a-şi susţine opinia.
Altruist. Renunţă din proprie iniţiativă la interesele sale de dragul celorlalţi sau pentru a veni în întâmpinarea acestora.
Sociabil. Cel care vede în prezenţa altora mai degrabă o ocazie de a fi prietenos şi amuzant decât o provocare sau o oportunitate de afaceri.
Dârz. Cel care este hotărât să-şi urmeze propria cale.

4

Amabil. Îl interesează nevoile şi sentimentele celorlalţi.
Autocontrolat. Are trăiri emoţionale, dar rareori le afişează.
Combatant. Transformă toate situaţiile, întâmplările sau jocurile într-un concurs şi întotdeauna joacă pentru a câştiga.
Convingător. Poate să te câştige pentru orice cauză prin farmecul total al personalităţii sale.

5

Stimulator. Revigorează şi impulsionează sau îi face pe ceilalţi să se simtă bine.
Respectuos. Îi tratează pe ceilalţi cu respect, onestitate şi consideraţie.
Rezervat. Autorestrictiv în exprimarea emoţiei sau a entuziasmului.

Capabil. Apt să acţioneze repede şi eficient în orice situaţie.

6

Nepretenţios. O persoană care acceptă cu uşurinţă orice împrejurare sau situaţie.
Sensibil. Se interesează cu intensitate de ceilalţi şi de ce se întâmplă.
Sigur pe sine. O persoană sigură care are încredere deplină în propriile capacităţi, judecăţi şi resurse.
Vivace. Plin de viaţă şi de emoţie.

7

Prevăzător. Preferă să realizeze cu anticipaţie un plan detaliat pentru îndeplinirea unui proiect sau obiectiv şi se implică mai degrabă în stadiile de planificare şi finalizare decât în cele de execuţie.
Răbdător. Neafectat de tergiversări, rămâne calm şi tolerant.
Pozitiv. Este convins că va finaliza orice acţiune dacă depinde numai de el.
Iniţiator. Prin farmecul propriei personalităţi îi îndeamnă sau îi constrânge pe ceilalţi să i se alăture, să participe sau să investească.

8

Ferm. Încrezător, rareori ezită sau oscilează.
Spontan. Preferă ca totul în viaţă să fie activitate impetuoasă, nepremeditată, nerestricţionată de planuri.
Organizat. Trăieşte şi acţionează conform unui plan zilnic; nu îi place ca planul său să fie perturbat.
Timid. Liniştit, nu provoacă prea uşor o conversaţie.

9

Ordonat. O persoană care îşi aranjează sistematic lucrurile.

Flexibil. Se acomodează uşor şi este gata rapid să procedeze altfel.

Sincer. Vorbeşte direct şi fără rezerve.

Optimist. Întotdeauna bine dispus; se autoconvinge şi îi convinge şi pe ceilalţi că totul se va rezolva cu bine.

10

Prietenos. Mai degrabă reacţionează decât iniţiază, rareori începe o conversaţie.

Statornic. De nădejde, credincios, devotat şi încrezător, uneori fără motiv.

Amuzant. Are un simţ al umorului efervescent, care ar putea transforma orice povestire într-un eveniment umoristic.

Puternic. O personalitate care comandă şi căreia ceilalţi ezită să i se împotrivească.

11

Temerar. Doritor să îşi asume riscurile; fără teamă, cutezător.

Încântător. O persoană cu care este amuzant să fii.

Diplomat. Se comportă cu oamenii plin de tact, sensibilitate şi răbdare.

Meticulos. Face totul în ordinea corectă, amintindu-şi clar tot ce s-a întâmplat.

12

Vesel. Permanent în stare de spirit bună, inducând şi altora fericire.

Consecvent. Este stabil emoţional, reacţionând aşa cum este de aşteptat.

Cultivat. Persoană ale cărei interese implică şi ocupaţii intelectuale şi artistice, cum ar fi teatrul, concertele, baletul.

Încrezător. Sigur pe sine şi convins de propriile aptitudini şi de succesul său.

13

Idealist. Vede lucrurile în forma lor perfectă şi simte nevoia de a se ridica el însuşi la acel standard.

Independent. Se bizuie pe propriile sale forţe, este autonom, are încredere în sine şi pare să aibă puţină nevoie de ajutor.

Inofensiv. O persoană care nici nu spune, nici nu provoacă vreodată ceva neplăcut sau nedorit.

Antrenant. Îi încurajează pe ceilalţi să muncească, să i se alăture sau să se implice şi face ca totul să fie distractiv.

14

Expansiv. Îşi exprimă emoţia deschis, în special afecţiunea, şi nu ezită să îi atingă pe ceilalţi în timp ce le vorbeşte.

Decis. O persoană cu abilitatea de a lua rapid şi definitiv o hotărâre.

Spiritual. Etalează un umor sec, care poate fi sarcastic.

Profund. Intens şi adesea introspectiv, îi displac conversaţia şi lucrurile superficiale.

15

Pacificator. Adesea se regăseşte în rolul de a aplana divergenţele pentru a evita un conflict.

Iubitor de muzică. Cântă sau are o profundă apreciere pentru muzică; este implicat în muzică mai degrabă ca formă a artei decât ca distracţie oferită de un spectacol.

Activ. Simte nevoia de a fi productiv; este un conducător pe care ceilalţi îl urmează şi găseşte că este dificil să stea liniştit.

Ataşabil. Îi plac petrecerile şi abia aşteaptă să cunoască fiecare invitat; toţi îi devin prieteni încă din primul moment.

16

Manierat. O persoană politicoasă care îşi aminteşte ocaziile speciale şi face cu promptitudine un gest amabil.

Tenace. Este ferm, îndărătnic şi nu se va lăsa până când obiectivul nu va fi realizat.

Volubil. Vorbeşte în permanenţă, spune în general povestiri caraghioase şi îi distrează pe cei din jur, simte nevoia de a umple tăcerea pentru a-i face pe ceilalţi să se simtă bine.

Tolerant. Acceptă cu uşurinţă gândurile şi modul de a fi al celorlalţi, fără să simtă nevoia de a li se împotrivi sau de a le schimba.

17

Bun ascultător. Pare întotdeauna doritor să asculte ce ai de spus.

Loial. Credincios unei persoane, unui ideal sau unui loc de muncă, uneori fără motiv.

Lider. Un conducător înnăscut căruia îi place să se afle la „cârmă" şi adesea consideră greu de crezut că altcineva poate face treaba la fel de bine.

Energic. Plin de viaţă, viguros, energic.

18

Mulţumit. Satisfăcut cu uşurinţă de ceea ce are, rareori invidios.

Conducător. Are capacitatea de a conduce şi se aşteaptă ca oamenii să îl urmeze.

Riguros. Îşi organizează viaţa şi sarcinile şi rezolvarea problemelor făcând liste, scheme sau grafice.

Agreabil. Simpatic, adorabil, centrul atenţiei.

19

Perfecţionist. Stabileşte standarde înalte pentru el şi adesea pentru alţii, dorind ca totul să fie în ordine în orice moment.

Plăcut. Agreabil; conversaţia cu el este o plăcere.

Productiv. Trebuie în permanenţă să lucreze sau să realizeze; adesea găseşte că este foarte dificil să se odihnească.

Popular. Este sufletul petrecerii şi de aceea este foarte dorit ca gazdă a petrecerii.

20

Entuziast. O personalitate spumoasă, plină de viaţă, de energie.

Îndrăzneţ. Fără frică, cutezător, fără teamă de risc.

Decent. Urmăreşte constant să facă totul în modul cel mai cuviincios.

Echilibrat. Stabil, moderat, nu îi plac extremele.

Puncte slabe

21

Inexpresiv. O persoană a cărei faţă nu îi trădează emoţiile.

Sfios. Se sfieşte să atragă atenţia, ca rezultat al complexelor de care suferă.

Obraznic. Bătător la ochi, strident, intervine necuviincios, prea zgomotos.

Despotic. Comandă, domină, uneori exercitându-şi puterea într-un mod exagerat pentru relaţiile între adulţi.

22

Indisciplinat. O persoană la care dezordinea pune stăpânire pe orice aspect al vieţii.

Nepăsător. Găseşte dificil să se raporteze la problemele sau durerile altora.

Apatic. Tinde să nu se entuziasmeze, adesea simţind că oricum nu poate ieşi nimic bun.

Neînduplecat. Cel care are dificultăţi în a ierta sau a uita o nedreptate care i s-a făcut, capabil să poarte ranchiună.

23

Reticent. Nu doreşte implicarea sau luptă împotriva acesteia, în special în situaţii dificile.

Ranchiunos. Adeseori nutreşte sentimente negative ca rezultat al unor ofense reale sau imaginare pe care nu le uită.

Potrivnic. Se împotriveşte, acţionează împotrivă sau ezită să accepte orice altă cale, cu excepţia celei proprii.

Obositor. Repovesteşte istorii şi incidente pentru a te amuza, fără să realizeze că deja a mai spus povestea de câteva ori; în permanenţă simte nevoia să spună ceva.

24

Scabros. Insistent asupra unor probleme sau aspecte neînsemnate, accentuând detaliile triviale.

Fricos. Deseori încearcă sentimente de profundă îngrijorare, neîncredere sau anxietate.

Neatent. Lipsă a memoriei, care de obicei este legată de o lipsă de disciplină şi o lipsă de interes pentru înregistrarea mintală a lucrurilor care nu sunt distractive.

Franc. Direct, sincer; nu îl deranjează să spună exact ce gândeşte.

25

Intolerant. O persoană care găseşte că este dificil să suporte iritarea altora sau să îi aştepte pe alţii.

Temător. Cel care este temător sau îi lipseşte încrederea.

Nehotărât. Persoana care găseşte dificil să ia orice decizie. (Nu este vorba de acea personalitate care se apleacă mult asupra fiecărei decizii pentru a o găsi pe cea perfectă.)

Care întrerupe. O persoană care mai mult vorbeşte decât ascultă, care începe să vorbească fără măcar să realizeze că deja vorbea altcineva.

26

Tipicar. O persoană a cărei nevoie de perfecţiune exacerbată poate să-i îndepărteze pe ceilalţi.

Neimplicat. Nu îşi doreşte să asculte sau să devină interesat de cluburi, grupuri, activităţi sau vieţile celorlalţi.

Imprevizibil. Poate fi extaziat într-un moment şi indiferent în următorul, sau promite să ajute, dar apoi dispare, sau promite că vine, dar apoi uită să-şi facă apariţia.

Interiorizat. Găseşte că este dificil să îţi arăţi în mod deschis, verbal sau fizic, tandreţea.

27

Încăpăţânat. Insistă să îşi urmeze propria cale.

Imprudent. Nu are o manieră logică de a face lucrurile.

Pretenţios. O persoană cu standarde atât de înalte, încât este dificil să le satisfaci vreodată.

Ezitant. Lent în a începe o mişcare şi greu să fie implicat în ceva.

28

Anost. O personalitate de mijloc, fără manifestări extreme, care îşi manifestă în mică măsură sau deloc sentimentele.

Pesimist. Chiar dacă speră la ce este mai bine, această persoană în general vede întâi partea negativă a lucrurilor.

Trufaş. Persoana cu o stimă de sine puternică, care crede că are dreptate şi că este cea mai potrivită pentru o sarcină.

Indulgent. Permite celorlalţi (inclusiv copiilor) să facă ce le place, cu scopul de a evita să fie dezagreabil.

29

Necumpătat. Cel care se supără copilăreşte, se manifestă foarte violent, dar îi trece şi uită aproape instantaneu.

Placid. Nu este o persoană care să îşi stabilească obiective şi nici nu doreşte să devină aşa.

Certăreţ. Provoacă în general discuţii pe motiv că are dreptate, indiferent de situaţie.

Stingher. Se simte marginalizat, adesea din cauza nesiguranţei sau de teamă că ceilalţi nu îi apreciază cu adevărat compania.

30

Naiv. Are o perspectivă simplistă şi copilărească, este lipsit de experienţă sau de capacitatea de a înţelege aspectele mai profunde ale vieţii.

Negativist. Cel a cărui atitudine este rareori pozitivă şi adesea nu poate să vadă decât partea negativă sau întunecată a unei situaţii.

Înfipt. Plin de încredere, fermitate, curaj, adeseori în sens negativ.

Nonşalant. Indolent, nepăsător, indiferent.

31

Neliniştit. Se simte în mod constant nesigur, tulburat sau anxios.

Închistat. O persoană care se retrage în ea însăşi şi are nevoie de mult timp în singurătate şi izolare.

Dependent de muncă. Stabileşte cu agresivitate obiective şi trebuie să fie în mod constant productiv, simţindu-se vinovat când se odihneşte; este condus doar de nevoia de recompensare şi realizare.

Doreşte încredere. Îi prieşte încrederea sau aprobarea din partea altora. Ca animator, este alimentat de aplauze, de cei care râd şi/sau de aprobarea din partea spectatorilor.

32

Susceptibil. Peste măsură de introspectiv; se simte jignit cu uşurinţă când nu este înţeles.

Lipsit de tact. Uneori se exprimă într-o formă cumva jignitoare şi nechibzuită.

Laş. Se retrage din situaţiile dificile.

Flecar. Un vorbitor antrenant, impulsiv, căruia îi este greu să asculte.

33

Sceptic. Caracterizat de îndoială şi de lipsa încrederii că va reuşi vreodată.

Dezorganizat. Îi lipseşte capacitatea de a-şi pune ordine în viaţă.

Poruncitor. Preia cu forţa controlul situaţiilor şi/sau al oamenilor spunându-le de obicei celorlalţi ce să facă.

Depresiv. O persoană care este tristă majoritatea timpului.

34

Capricios. Inconsecvent, contradictoriu, cu acţiuni sau emoţii care nu se bazează pe logică.

Introvertit. O persoană ale cărei gânduri şi interese sunt orientate către interior; trăieşte în ea însăşi.

Inflexibil. Este incapabil să înţeleagă sau să accepte atitudinile altora, punctele lor de vedere sau maniera lor de a acţiona.

Indiferent. O persoană pentru care nu contează dacă lucrurile sunt într-un fel sau altul.

35

Dezordonat. Trăind într-o stare de dezordine, incapabil să îşi găsească lucrurile.

Irascibil. Nu ajunge la un nivel emoţional foarte înalt, dar alunecă uşor într-o stare de nemulţumire, deseori când simte că nu este apreciat.

Bombănitor. Vorbeşte încet în barbă când este împins de la spate, nu se oboseşte să vorbească cu claritate.

Manipulator. Influenţează sau conduce lucrurile, subtil sau cu viclenie, în avantajul său; va obţine cumva ceea ce vrea.

36

Mocăit. Adesea nu acţionează sau nu gândeşte repede; ar fi prea multă bătaie de cap.

Încăpăţânat. Hotărât să-şi exercite voinţa proprie, nu se lasă convins uşor, îndărătnic.

Încrezut. Simte nevoia să fie în centrul atenţiei, doreşte să fie privit.

Suspicios. Permanent neîncrezător şi îşi pune întrebări cu privire la motivul din spatele cuvintelor.

37

Singuratic. Are nevoie de mult timp pentru el şi tinde să evite alţi oameni.

Dominator. Nu ezită să te anunţe că el are dreptate sau că el deţine controlul.

Leneş. Evaluează munca sau orice altă activitate în funcţie de câtă energie trebuie depusă.

Gălăgios. O persoană care râde sau vorbeşte cu mult mai tare decât ceilalţi.

38

Trândav. Greu de pornit, are nevoie de îndemnuri pentru a se motiva.

Neîncrezător. Tinde să-i suspecteze sau să nu aibă încredere în alţii sau în ideile lor.

Arţăgos. Se înfurie, este nerăbdător şi îi sare ţandăra foarte repede. Îşi manifestă furia când ceilalţi nu se mişcă suficient de repede sau nu au îndeplinit ceea ce li s-a cerut să facă.

Absent. Îi lipseşte puterea de concentrare sau atenţia; distrat.

39

Răzbunător. În mod conştient este ranchiunos şi îl pedepseşte pe cel ce l-a jignit, adeseori refuză subtil prietenia sau afecţiunea.

Nestatornic. Caută mereu activităţi noi, deoarece nu este distractiv să facă acelaşi lucru tot timpul.

Impasibil. Care nu vrea sau se opune implicării.

Pripit. Poate acţiona precipitat, fără a judeca lucrurile, în general din cauza nerăbdării.

40

Împăciuitorist. Deseori renunţă la propria opinie, chiar dacă are dreptate, pentru a evita conflictul.

Critic. Evaluează în mod constant şi emite opinii, adesea gândind sau exprimând idei negative.

Viclean. Şiret, unul care întotdeauna poate găsi o cale să ajungă la finalul dorit.

Instabil. Copilăros, nu este prea atent şi are nevoie de multe schimbări şi varietate pentru a nu se plictisi.

ANEXA C

Descrierea succintă a personalităţilor

Sangvinicul popular

Să o facem într-un mod distractiv.

- Dorinţă: să se distreze;
- Nevoi emoţionale: atenţie, afecţiune, aprobare, acceptare;
- Principalele puncte forte: poate vorbi despre orice oricând, fie că are sau nu informaţii. Are o personalitate clocotitoare, este optimist, are simţul umorului, ştie să povestească, îi plac oamenii;
- Principalele punctele slabe: dezorganizat, nu îşi aminteşte nume sau detalii, exagerează, nu tratează cu seriozitatenici o problemă, îi lasă pe ceilalţi să îi facă treaba, prea credul şi prea naiv;

- Se deprimă când: viaţa nu îi oferă nimic distractiv şi când nimeni nu pare să-l iubească;
- Îi este teamă de: să devină nepopular sau plictisitor, să fie constrâns mereu de timp sau să ţină socoteala banilor cheltuiţi;
- Îi plac oamenii care: ascultă şi râd, laudă şi aprobă;
- Nu-i plac oamenii care: critică, nu îi apreciază umorul şi nu cred că este drăguţ;
- Este preţios într-o companie: pentru creativitate, optimism, spontaneitate, pentru că-i înveseleşte şi-i distrează pe ceilalţi;
- Ar putea progresa dacă: s-ar organiza, nu ar mai vorbi atât de mult şi ar învăţa să preţuiască timpul;
- Ca şef: incită, îi convinge şi îi inspiră pe ceilalţi, este fermecător şi îşi distrează echipa, dar uită repede şi nu perseverează;
- Tinde să se căsătorească cu: melancolici perfecţi, care sunt sensibili şi serioşi, dar oboseşte repede să-i tot înveselească şi să se tot simtă neadecvat şi stupid;
- Reacţia la stres: pleacă de la faţa locului, merge la cumpărături, găseşte un grup de oameni veseli, îşi fabrică scuze, dă vina pe alţii;
- Semnele după care îl putem recunoaşte: vorbeşte neîncetat, cu voce tare, are ochi strălucitori, mâini aflate mereu în mişcare, foloseşte expresii pline de culoare, este entuziast, are capacitatea de a se adapta repede.

Melancolicul perfect

Să o facem corect.

- Dorinţă: să iasă lucrurile perfecte;
- Nevoi emoţionale: stabilitate, spaţiu intim, linişte, sensibilitate şi sprijin;
- Principalele puncte forte: capacitatea de a organiza, de a-şi stabili scopuri pe termen lung, standarde înalte şi idealuri, analizează profund;
- Principalele puncte slabe: se deprimă uşor, are nevoie de prea mult timp pentru a se pregăti, prea concentrat pe detalii, ţine minte lucrurile negative, este suspicios cu ceilalţi;
- Se deprimă când: viaţa îi este dezorganizată, nu-şi atinge standardele şi când nimănui nu pare să-i pese;
- Îi este teamă: că nimeni nu înţelege ce simte el cu adevărat, să nu facă greşeli, să fie nevoit să facă compromisuri de la standardele pe care şi le-a stabilit;
- Îi plac oamenii: serioşi, intelectuali, profunzi şi care pot purta o discuţie sensibilă;
- Nu-i plac oamenii: uşuratici, care uită uşor, întârzie, sunt dezorganizaţi, superficiali, vorbesc mult şi sunt imprevizibili;
- Este preţios într-o companie: pentru simţul detaliului, plăcerea de a analiza, perseverenţă, standarde înalte în activitate, compasiune pentru cei aflaţi în suferinţă;
- Ar putea progresa dacă: nu ar lua viaţa atât de în serios şi nu ar insista ca şi ceilalţi să fie perfecţionişti;

- Ca şef: se organizează bine, este sensibil la nevoile celorlalţi, are o creativitate profundă, îşi doreşte performanţe adevărate;
- Tinde să se căsătorească cu: sangvinici populari pentru personalitatea şi calităţile lor în societate, dar va încerca, după scurt timp, să le închidă gura şi să îi supună unui program, deprimându-se atunci când aceştia nu se conformează;
- Reacţia la stres: se retrage, se cufundă într-o carte, se deprimă, renunţă, îşi povesteşte problemele;
- Semnele după care îl putem recunoaştem: seriozitate, fire sensibilă, comportament manierat, comentarii depreciative la adresa propriei persoane, aspect îngrijit şi îmbrăcăminte de calitate meticulos aleasă (cu excepţia tipului de intelectual hippy, a muzicienilor sau a poeţilor, care consideră că atenţia acordată hainelor este un lucru pământean, care îi distrage de la preocupările lor spirituale).

Colericul puternic

Să o facem aşa cum vreau eu.

- Dorinţă: să deţină controlul;
- Nevoi emoţionale: să i se arate supunere, apreciere pentru rezultate să i se acorde încredere pentru calităţile pe care le are;
- Principalele puncte forte: capacitatea de a prelua instantaneu controlul şi de a lua decizii rapide şi corecte;
- Principalele puncte slabe: prea autoritar, dominator, autocrat, insensibil, nerăbdător, nu vrea să delege sarcini sau să se încreadă în alţii;
- Se deprimă când: viaţa îi scapă de sub control, iar oamenii nu fac lucrurile cum vrea el;
- Îi este teamă: să piardă controlul, cum se întâmplă în cazul pierderii unei slujbe, să nu fie avansat în ierarhie, să se îmbolnăvească grav, să aibă un copil rebel sau un partener care să nu îl susţină;
- Îi plac oamenii care: îl sprijină şi i se supun, văd lucrurile în aceaşi fel, cooperează prompt şi îl lasă pe el să obţină laudele;
- Nu-i plac oamenii: leneşi şi care nu doresc să lucreze neîncetat, care îi subminează autoritatea, sunt independenţi sau nu sunt loiali;

- Este preţios într-o companie: pentru că poate realiza mai mult decât oricine altcineva şi într-un timp mai scurt şi pentru că are, de obicei, dreptate, dar poate produce şi necazuri;
- Ar putea progresa dacă: le-ar permite şi altora să ia decizii, ar delega autoritatea, ar deveni mai răbdător, nu ar aştepta ca toată lumea să aibă rezultatele pe care le are el;
- Ca şef: are un simţ înnăscut de conducător, un simţ al lucrului potrivit într-o anumită situaţie şi o credinţă sinceră în capacitatea lui de a realiza, dar ar putea să-i copleşească pe cei mai puţin agresivi;
- Tinde să se căsătorească cu: flegmaticii liniştiţi, care se supun în linişte şi nu îi subminează autoritatea, dar care nu realizează niciodată destul şi nici nu se entuziasmează de proiectele colericului puternic;
- Reacţia la stres: măreşte controlul, munceşte mai mult, exersează mai mult, scapă de cel care l-a jignit;
- Semnele după care îl putem recunoaşte: abordează oamenii într-o manieră rapidă, preia repede controlul, are încredere în sine, este neobosit şi are o atitudine dominatoare.

Flegmaticul liniştit

Să o facem cum este mai uşor.

- Dorinţă: să nu existe nici un conflict, să menţină liniştea
- Nevoi emoţionale: să se simtă respectat, să simtă că are valoare personală, să fie înţeles, să fie sprijinit emoţional;
- Principalele puncte forte: echilibru, stare psihică uniformă, simţ sec al umorului, personalitate agreabilă;
- Principalele puncte slabe: lipsă de fermitate, de entuziasm şi de energie, fără lipsuri evidente, dar cu o voinţă de fier ascunsă;
- Se deprimă când: viaţa este plină de conflicte, trebuie să se confrunte cu o problemă personală, nimeni nu vrea să îl ajute, răspunderea îi revine lui;
- Îi este teamă: să fie nevoie să ia o decizie într-o problemă personală majoră, să nu i se acorde respect, să facă schimbări majore;
- Îi plac oamenii care: iau decizii în locul lui, îi recunosc punctele forte, îl respectă;
- Nu-i plac oamenii care: forţează prea mult lucrurile şi aşteaptă prea mult de la el;
- Este preţios într-o companie: pentru că este cooperant şi are o influenţă calmantă, păstrează o atmosferă paşnică, mediază între oameni care se ceartă, rezolvă probleme în mod obiectiv;

- Ar putea progresa dacă: îşi stabileşte scopuri şi se automotivează, ar fi dispus să facă mai multe şi să se mişte mai repede şi dacă ar putea să îşi înfrunte propriile probleme la fel de bine precum le rezolvă pe ale altora;
- Ca şef: păstrează armonia, calmul şi liniştea, nu ia decizii de moment, este plăcut de toţi şi considerat inofensiv, nu produce neplăceri, dar nici nu are prea des idei strălucite;
- Tinde să se căsătorească cu: colerici puternici pentru că le respectă puterea şi fermitatea, dar mai târziu oboseşte să tot fie forţat şi să fie dispreţuit;
- Reacţia la stres: se ascunde, se uită la televizor, mănâncă, se retrage într-o lume proprie;
- Semnele după care îl putem recunoaştem: abordare calmă a oamenilor, atitudine relaxată, stă sau se sprijină de câte ori este posibil.

BIBLIOTECA METROPOLITANĂ
BUCUREŞTI
Sediul Central "M. Sadoveanu"
- Comunicarea Colecţiilor -

Preluate din cartea *Personalities in Power* (*Personalităţile la putere*), publicată la editura Huntington House Inc., P.O. Box 53788, Lafayette, LA 70505

Despre autoare

Florence Littauer
Marita Littauer

Expertă în domeniul personalităţilor, **Florence Littauer** ţine foarte multe conferinţe şi a scris mai mult de optsprezece cărţi, printre care best-seller-urile *Personalitate Plus* şi *Cutiile de argint*.

Marita Littauer este o oratoare profesionistă, cu o experienţă de mai bine de douăzeci de ani. Autoare a nouă cărţi, printre care *Să ne înţelegem cu aproape toată lumea* şi *Fiţi voi înşivă*, este preşedinta companiei CLAAServices Inc., organizaţie care pune la dispoziţie materiale de pregătire şi care instruieşte şi promovează oratori şi autori.

Este bine cunoscut faptul că Florence şi Marita ţin conferinţe pe probleme de motivaţie, sunt profesoare şi fac muncă de consultanţă în şcoli, companii şi organizaţii guvernamentale şi neguvernamentale. Cărţile lor se vând în întreaga lume şi au fost traduse în douăzeci de limbi diferite.

CLASS Book Service
1645 S. Rancho Sante Fe Road #102
San Marcos, CA 92069
(800)433-6633

Este normal să te adresezi unui om în limba țării în care s-a născut dacă vrei să te faci înțeles. De ce nu ne-am strădui să înțelegem, să învățăm și să folosim un limbaj potrivit personalității celui cu care vrem să comunicăm?

În ***Personalitate Puzzle*** este imaginat un puzzle al personalităților. Fiecare piesă din puzzle este de fapt o personalitate anume; un individ unic prin combinația temperamentală care îl catracterizează și care îl face să funcționeze mai eficient într-un anume loc sau mai puțin eficient într-un altul. Toate piesele din puzzle combinate pot alcătui în final o imagine armonioasă dacă studiem și depunem efortul necesar înțelegerii caracteristicilor temperamentale ale indivizilor din imediata noastră vecinătate. Vom descoperi compatibilitățile între indivizi și posturile pe care le dețin sau responsabilitățile pe care le au, vom găsi locul ideal al fiecăruia pentru ca echipa să funcționeze cu o eficiență sporită.

Personalitate Puzzle crează puntea de legătură între noi și cei din jur, printr-un limbaj potrivit personalității celui cu care vrem să comunicăm!

Dacă sunteți un sangvinic popular: Fiți recunoscători că aveți simțul umorului și că puteți spune povești care să distreze întregul birou, dar dezvoltați-vă un simț al momentului potrivit pentru distracție.

Dacă lucrați cu un sangvinic popular, amintiți-vă: Sangvinicii populari dau rezultate bune în situațiile în care este important contactul cu oamenii. Nu sunt buni la detalii, cifre și precizie, dar îi vor face fericiți pe oameni.

Dacă sunteți un melancolic perfect: Înveseliți-vă și înțelegeți că fiecare grup are nevoie de o persoană sensibilă, profundă și corectă, dar nu vă așteptați ca ceilalți să devină perfecționiști și apoi să se deprime când lucrurile nu sunt desăvârșite.

Dacă lucrați cu un melancolic perfect, amintiți-vă: Melancolicii perfecți lucrează cel mai bine dacă nu sunt deranjați de oameni. Sunt buni la toate detaliile, la planificări pe termen lung și vă vor fi loiali pe viață dacă îi tratați cu respect.

Dacă sunteți un coleric puternic: Știți deja că sunteți un conducător înnăscut și că puteți controla orice sitiuație, dar asigurați-vă că nu deveniți atât de despotic, încât nimeni să nu vă mai asculte ordinele.

Dacă lucrați cu un coleric puternic amintiți-vă: Colericii puternici sunt orientați către scop. Dacă puteți să creați situații care să-i provoace și să le aducă recompense îi veți menține în acțiune și vor progresa.

Dacă sunteți un flegmatic liniștit: Înțelegeți că noi toți vă iubim spiritiul liniștit, inofensiv și blând, dar nu deveniți atât de pasiv, încât să nu puteți lua deciziile necesare sau să vă spuneți părerile.

Dacă lucrați cu un flegmatic liniștit, amintiți-vă: Flegmaticii liniștiți pot fi muncitori foarte buni dacă îi puteți motiva cum se cuvine. Lucrează bine într-un mediu organizat în care fișa postului pe care îl ocupă este foarte clară, iar ei pot înțelege și duce la bun sfârșit ce au de făcut.